

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců maloobchodní jednotky
Employee Motivation and Satisfaction Analysis in a Retail Units

Student: Nikola Polášková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Nikola Polášková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Analýza pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců maloobchodní jednotky
Employee Motivation and Satisfaction Analysis in Retail Units
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska pracovní spokojenosti a motivace
 3. Charakteristika maloobchodní jednotky
 4. Analýza pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postup*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Všechna literatura a zdroje, ze kterých bylo čerpáno jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

Ve Valašském Meziříčí dne 29. 4. 2020

.....*Mařková*.....

Poděkování

„Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D za odborné vedení, cenné rady, připomínky, trpělivost, podporu a čas, který mi věnovala při zpracování této bakalářské práce.“

OBSAH

1. Úvod.....	5
2. Teoreticko-metodologická východiska pracovní spokojenosti a motivace.....	7
2.1 Motivace.....	7
2.1.1 Základní pojmy	7
2.1.2 Formy motivace.....	8
2.1.3 Fáze motivace.....	9
2.1.4 Zdroje motivace.....	10
2.1.5 Motivační typy lidí	11
2.1.6 Proces motivace.....	12
2.2 Motivační teorie	13
2.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	14
2.2.2 Alderferova teorie ERG.....	15
2.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	15
2.2.4 McClellandova motivační teorie úspěchu	16
2.2.5 Vroomova teorie expektance.....	17
2.2.6 McGregorova teorie X a Y	18
2.3 Vliv motivace na pracovní výkon	19
2.4 Odměňování	20
2.5 Benefity	23
2.6 Analýza pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců	24
2.6.1 Pracovní spokojenost.....	24
2.6.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací	25
2.7 Demotivace a fluktuace	27
2.8 Metody použité v bakalářské práci.....	30
3. Charakteristika maloobchodní jednotky.....	32
3.1 Definice maloobchodní jednotky	32

3.1.1 Obecná charakteristika společnosti	33
3.1.2 Popis vybrané maloobchodní jednotky pro účely bakalářské práce.....	34
4. Analýza pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců	36
4.1 Cíl dotazníkového šetření.....	36
4.2 Dotazníkové šetření.....	36
4.2.1 Identifikační otázky	37
4.2.2 Zaměstnanecký poměr.....	39
4.2.3 Náročnost práce.....	42
4.2.4 Odměňování a benefity	45
4.2.5 Pracovní vztahy, spokojenost a motivace.....	49
4.2.6 Stabilita zaměstnání a setrvání v něm.....	51
5. Návrhy a doporučení	57
6. Závěr.....	59
Zdroje	60
Internetové zdroje.....	62
Ostatní zdroje	62
Seznam zkratk	63
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Jednotlivé přílohy	

1. Úvod

Jako námět pro závěrečnou bakalářskou práci bylo zvoleno téma: *Analýza pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců maloobchodní jednotky*. Toto téma bylo zvoleno z toho důvodu, že v dnešní uspěchané době, kdy je konkurenční prostředí den ze dne agresivnější, jsou pro podnik prioritní čtyři pilíře: finanční, materiální, informační a lidský. Neživé faktory, které jsou zastoupeny finančním a materiálním pilířem, jsou pasivní a bez zapojení živého, tedy lidského faktoru jsou nepoužitelné. Lidský pilíř dává do chodu již zmíněný finanční a materiální pilíř. Informační pilíř je nosičem vědomostí, potenciálu a umu, který je motivátorem pro lidský faktor, který charakterizují zaměstnanci. Zvolení adekvátního motivátoru je obtížný úkol pro vedení společnosti či personální oddělení, jelikož na každého jedince mají vliv odlišné stimuly. Každá společnost je ničím bez pracovníků, kteří v ní pracují. Zaměstnanci jsou důležitým faktorem a také hybnou silou podniku či společnosti, ale aby dosahovali požadovaných a kvitovaných výkonů, musí pociťovat přiměřenou míru spokojenosti a být dostatečně motivováni. Tyto dva faktory jsou často ze strany vedení a nadřízených opomíjeny, a to má za následek negativní dopady na společnost samotnou v mnoha formách. Toto téma je autorce práce také blízké z osobních důvodů, neboť je zaměstnancem společnosti Lidl Česká republika a jako osobu z interního prostředí ji zajímá názor ostatních kolegů na aktuální situaci v rámci dané problematiky.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců vybrané maloobchodní jednotky. Zjištění a analýza stavu spokojenosti a motivace probíhala ve společnosti Lidl Česká republika, konkrétně na její prodejně v Rožnově pod Radhoštěm, v období od 1.01.2020 do 14.01.2020. Data potřebná ke zhodnocení aktuální situace v rámci dané prodejny, byla získána prostřednictvím písemného dotazování. Výsledky dotazování pomohou rozpoznat problémy a slabá místa v organizaci v rámci spokojenosti a motivace. Cílem bude vypracování návrhů a doporučení, které by mohly vést k optimalizaci stavu v rámci konkrétní prodejny.

Práce je rozčleněna do šesti dílčích celků, ale v meritu se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze studia literatury řady autorů, jsou zde uvedena východiska motivace, základní pojmy, které s ní souvisí. Její fáze, motivační typy lidí a samotný proces motivace. Dále jsou zde charakterizovány vybrané motivační teorie, vliv motivace na pracovní výkon, odměňování a benefity. Je zde rozebrána pracovní spokojenost, její definice a faktory, které ji ovlivňují a s ní související demotivace a fluktuace. Poslední část

teoretického celku charakterizuje maloobchodní jednotku, obecnou definici maloobchodu, charakteristiku dané společnosti a v neposlední řadě popis vybrané maloobchodní jednotky pro účely bakalářské práce. Praktická část se zabývá cíli dotazníkového šetření a způsobem jakým byla získána data. Samotné dotazníkové šetření se skládá z několika oblastí, zahájen je identifikačními otázkami, dále jsou v něm otázky směřující na zaměstnanecký poměr, náročnost práce, odměňování a benefity, pracovní vztahy, spokojenost a motivaci, stabilitu zaměstnání a setrvání v něm. Následují návrhy s doporučeními a závěr.

2. Teoreticko-metodologická východiska pracovní spokojenosti a motivace

Kapitola zahrnuje vysvětlení pojmů, které souvisejí s motivací: motiv, motivace, stimul, stimulace. Dále odměňování, benefity a pracovní spokojenost.

2.1 Motivace

„Motivace začíná touhou. Když něco chceš, máš motiv to získat.“

Denis Waitley

Pojem motivace je přejat z latinského „moveo-ere“ – hýbat se. S pojmem samotným se setkáváme v každodenním životě, a to jak v osobním, tak pracovním. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o faktor, díky kterému vykonáváme i ty nejjednodušší činnosti, od chystání snídaně, řízení automobilu po vypracování závěrečné práce.

V odborné literatuře lze nalézt řadu definic pojmu motivace. Huczynski a Buchanan (2013), formulují motivaci jako kognitivní rozhodovací proces, který se projevuje preferencemi určitých cílů, úsilím a intenzitou činností. Kolman (2012, s.11) tento pojem definuje takto „Motivací se míní to, co dává důvod k chování či činům, něco, co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu.“ Furnham (2006), říká, že motivace představuje soubor interních procesů s mnohočetnými důsledky projevujícími se v chování a prožívání.

2.1.1 Základní pojmy

Téma motivace představuje poměrně široké pole působnosti, které zasahuje do mnoha oblastí a odvětví. S tím souvisí specifická slova a slovní spojení, jejichž význam je uveden níže.

- **Potřeba** – je faktor, která stojí na začátku celého procesu motivace. Bez uvědomění si potřeby nebude proces motivace zahájen. Neuspokojená potřeba v člověku vzbudí pocit „žízně“. Potřeby mohou být různého charakteru od potřeb fyziologických, sociálních až po potřeby seberealizace.

- **Motivace** – Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) formuluje pojem „motivace“ jako proces, který determinuje zaměření, energetizaci a setrvání chování. Také se dá vyjádřit jako vnitřní proces, který dává dohromady touhu a vůli člověka vyvinout určitou aktivitu k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.
- **Motiv** – je brán za základní stavební kámen motivace, jedná se o vnitřní pohnutky, které vychází z naší podstaty, jde o jakýsi hnací motor, který nás žene vpřed a ponouká nás ke splnění vytyčených cílů, zájmů, aktivit nebo úkolů.
- **Stimul** – pobídka nebo podnět. Slouží k vědomému ovlivňování jedincovy motivace. Stimuly mohou mít podobu odměn, kvalifikačního růstu, trestů, disciplinárních řízení.
- **Stimulace** – je založena na stimulech, či pobídkách z externího (vnějšího) okolí, které ovlivňují jednání jedince. S pojmem stimulace se setkáváme výhradně v české literatuře, v zahraničních publikacích je tento pojem nahrazen intrinsickou (vnitřní faktory) a extrinsickou motivací (vnější faktory) (Kirovová, 2017), (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016).

2.1.2 Formy motivace

Základním rozdělením forem motivace jsou jedinci **motivovaní (aktivní)** a **nemotivovaní (neaktivní)**. Každou z těchto dvou skupin je třeba motivovat jiným způsobem a s jinou intenzitou. Abychom byli dobrými motivátory musíme znát zdroje motivace, které nám k tomu dopomohou. (Horváthová, 2013) Dále může motivace nabývat forem **dlouhodobé a krátkodobé motivace** nebo **pozitivní a negativní motivace**

Další obecným rozdělením je **motivace vědomá a nevědomá**. Vědomá motivace vychází z toho, že jedinec nebo zaměstnavatel ví, čeho chce dosáhnout a zná stimuly, které mu k tomu dopomohou. Horváthová (2013), říká, že v této souvislosti se objevuje pojem „racionalizace“ a s ní, spojené aktivity, jež způsobují, že si pro naše konání vymýšlíme, většinou retrospektivně – post factum, tedy racionální, logicky zdůvodnitelný motiv, který nás vede k určité aktivitě.

Následující rozdělení na **primární (vrozené) a sekundární (získané) motivy** vychází z předpokladu, že potřeby, které souvisejí s pracovní motivací jsou považovány za získané. *Sekundární (získané) motivy* nebo také psychické motivy si osvojujeme v průběhu celého života od nejútlejšího věku. Slouží k nadstavení a uchování vnitřního pořádku a nastolení psychické rovnováhy. Jsou slučovány s etikou, potřebou sebeurčení a touhou ovládat svůj

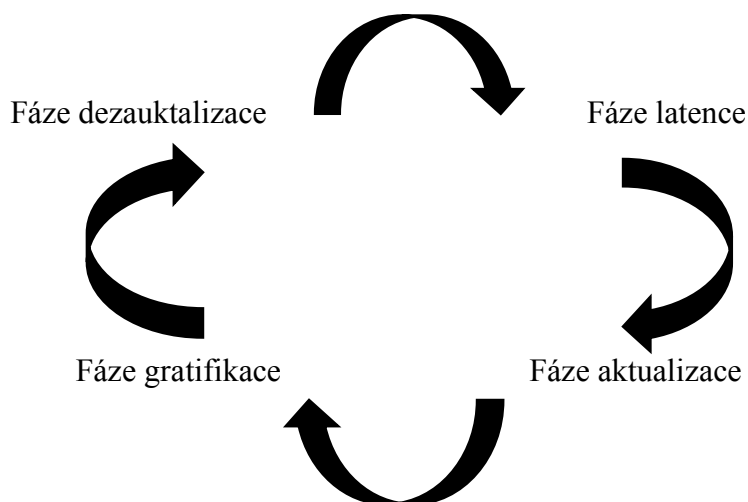
vlastní život. *Primární (vrozené)* motivy jsou považovány za motivy biologické. Řadí se sem fyziologické potřeby z Maslowovy teorie hierarchie potřeb.

Posledním rozčleněním je na **motivaci vnitřní a vnější**. Podle Armstronga (2007), se vnitřní motivace skládá ze dvou faktorů. Z odpovědnosti (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi) a z autonomie (možnosti rozhodovat o svém jednání, pracovat na svých dovednostech a schopnostech a vidina karierního růstu). Vnitřní motivace je zaměřena na „kvalitu pracovního života“ a má dlouhodobější charakter, protože je součástí jedince a nejsou mu vštěpovány externím okolím. Vnější motivace pochází z externích zdrojů, je tvořena odměnami, což může být zvýšení platu, pochvala, ale také sankce nebo disciplinární řízení. Tyto motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, nicméně nemusejí být dlouhodobého charakteru.

2.1.3 Fáze motivace

Fáze motivace jsou velmi těsně spjaté s Maslowovou teorií hierarchie potřeb a nižšími potřebami o kterých se v teorii pojednává. Dle Horváthové (2013) se jedná o čtyři fáze (viz obr. 2.1). **Fáze latence** (stav ve kterém vypadá, že jedinci nic nechybí), **fáze aktualizace** (jedinec si uvědomuje že mu něco chybí a pociťuje „žízeň“), **fáze gratifikace** (píju), **fáze dezauktalizace** (utlumení pocitu „žízně“) a **fáze latence** (jedinec cítí pocit uspokojení a nic mu nechybí).

Obr. 2.1 Fáze motivace



Zdroj: Horváthová (2013, s. 151)

Uspokojením potřeby dojde k jejímu upozadění. U vyšších potřeb bude cyklus vypadat obdobně, pouze se po ukončení prvního cyklu nedostaví fáze latence, protože se nejedná o definitivní ukončení fáze dezaktualizace. Je to z toho důvodu, že u vyšších potřeb je typické, že jedinec pocítuje neustálou touhu dostat se na vyšší úroveň uspokojení, než byla ta dosavadní.

2.1.4 Zdroje motivace

Rozpoznání zdrojů motivace je základním klíčem, k tomu abychom byli schopni ovlivňovat jednotlivé motivační faktory. Je důležité mít na paměti, že ovlivňování nemusí být chápáno pouze ve smyslu pozitivním, ale může spjato s nekalými úmysly.

Horváthová (2013) uvádí, že zdrojová základna jedince vychází především z jeho **potřeb, návyků, zájmů, hodnot a hodnotových orientací a v neposlední řadě z ideálů**.

- **Potřeby** – můžeme definovat jako vědomý deficit něčeho co je pro život jedince důležité a způsobuje to snahu o odstranění deficitu. Pokud deficit nejde odstranit a pokud nenastane uspokojení potřeby, v jedinci to vyvolá čistě negativní emoce. Potřeby dělíme na **primární a sekundární**. Primární potřeby zastupují biologické, fyziologické a viscerogenní potřeby. Sekundární potřeby obsahují potřeby sociální, společenské a psychogenní.
- **Návyky** – můžeme chápat jako opakovaný, ustálený a často až zautomatizovaný způsob jednání jedince v konkrétní situaci. Mohou být vytvořeny výchovou, ale také prostřednictvím sebeutvářecích aktivit, během kterých jedinec v průběhu svého života získává zkušenosti z oblasti pracovního i soukromého života. Návyky si často asociujeme v pozitivních souvislostech, ale je nutné zmínit pojem „zlovyk“, který je s návyky úzce spjat a zastupuje negativní postupy a reakce.
- **Zájmy** – vnímáme jako zaměření jedince na určité činnosti nebo oblast předmětů v dlouhodobějším časovém úseku. Podle pestrosti a struktury zájmů můžeme rozpoznat charakterové vlastnosti daného člověka. V průběhu života se zájmy u každého jedince mění a vyvíjejí současně s tím, jak jedinec získává zkušenosti a formuje svou osobnost.
- **Hodnoty a hodnotové orientace** – z velké části jsou ovlivněny subjektivní stránkou jedince, nikdy nejsou zcela objektivní. Každý člověk má měřítko hodnotového systému orientováno specifickým způsobem, a mění se v souvislosti s vývojem osobnostních charakteristik. Je to ovlivněno výchovou, prostředím a okolím, ve kterém jedinec vyrůstá a žije.

- **Ideály** – slouží jako model nebo vzor, jak by se měl jedinec chovat, konat, smýšlet a žít. Ideály mohou mít formu vzorců, které dále aplikují v osobním nebo pracovním životě. Na základě ideálů, kterými se jedinec nechává formovat a inspirovat, lze určit typ osobního profilu, dle vzorů, kterými se necháváme inspirovat mohou být ideály negativní či pozitivní. Ideály jsou jednak ovlivňovány výchovou, okolím a kolektivem. V dnešní době moderních technologií a influencer marketingu, je generace Z, ale především generace alfa velmi silně ovlivněna sociálními sítěmi, médii a platformami.

2.1.5 Motivační typy lidí

Populace je rozdělena na čtyři motivační typy: usměrňovatelé, objevovatelé, zpřesňovatelé a sladčovatelé. Každý z těchto typů se vyznačuje jinými vlastnostmi, rysy a každá z těchto čtyř skupin má svou danou charakteristiku. Jak uvádí Plamínek (2010), dle této charakteristiky si lze vytvořit představu, jak s jednotlivými skupinami pracovat.

Usměrňovatelé jsou lidé, ve kterých se kříží dynamické preference a zaměření na efektivitu. Jejich dynamická část je podporuje v riskantních aktivitách, ke kterým mají sklon. Efektivita podporuje jejich touhu po pozornosti a vlivu. Nejvyšší preferencí usměrňovatelů je maximální volnost a volba neomezených možností. Zároveň je pro ně krajně důležité, aby byla zachována vertikální hierarchie ve vztazích mezi jedinci, a rádi lidi kolem sebe do takových struktur řadí. Extrovertní povaha je spojena s citem pro hranici mezi trapností a vtipem. Jsou přirozeně dobrými vypravěči, vůdci skupin a mají dobré přesvědčovací schopnosti. Tento motivační typ si nejméně rozumí s typem objevovatele.

Objevovatelé jsou jedinci, jejichž jednání je ovlivněno dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. Povahově to jsou nezávislí, samostatní a netrpěliví hrdinové, kteří s oblibou čelí překážkám a výzvám. Jejich celoživotní náplní je překonávání svých dosavadně nejlepších výkonů, což velmi často vede ke stresovým situacím, které jsou fyzickým náparem pro tělo. Neradi setrvávají a fungují v kolektivu, ale mají bravurní předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Introvertní povaha je vyvážená výraznou řečí těla, která je často prozrazuje, když mluví v rozporu se svým smýšlením.

Zpřesňovatelé se vyznačují, tím že jejich konání je zaměřeno na užitečnost a stabilitu. Jsou to perfekcionisté, kteří jsou velmi přísní, organizovaní a pečliví především k sobě, ale také ke svému okolí. Jedná se o racionálně smýšlející a vystupující jedince, u kterých by se mohlo zdát, že nepociťují žádné emoce. Opak je pravdou, emoce pouze skrývají, svou přívětivou stránku projevují, až když protějšku plně důvěřují a dobře se znají. Skrývaní emocí není pro

lidské tělo ani mysl přirozenou záležitostí, proto mohou zpřesňovatelé trpět psychickými poruchami a mít sklony k celkovému kolapsu organismu. Aby ochránili sami sebe zavádějí různé rituály a formy relaxace, jako prevenci před periodickými výbuchy emocí. I přes to všechno bývají dobrými a loajálními pracovníky.

Sladovatelé jsou jedinci zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Jsou to extroverti s vysoce vyvinutou empatickou stránkou. Jejich život se točí kolem lidí, jsou otevřeni diskuzím a debatám, kde ochotně vyslechnou protistranu a nevnučují svůj názor. Často se vciťují do „vrb“ a naslouchají problémům a starostem ostatních. V kolektivu podporují vytváření sítí mezi jedinci, rozvíjejí komunikativnost a organizují nejrůznější akce. Když se sami sladovatelé dostanou do problémů, nebo potřebují vyslechnout bývají zklamaní a nemile překvapeni, z toho, že ostatní jedinci nedisponují podobnými vlastnostmi jako oni a nevyslechnou je.

Plamínek (2010) dodává, že charakteristiky motivačních typů jsou napasovány na vyhraněné jedince a situace, kdy tyto rysy nebyly zamaskovány vštěpenými vzorci chování. Rozpoznání a určení správného motivačního typu se neobejde bez vytvoření stresových, náročných a zátěžových situací, kde se může jedinec naplno projevit. Až po upřímné reakci, můžeme začít s testováním, které se orientuje na to jak jedinec: reaguje na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost.

2.1.6 Proces motivace

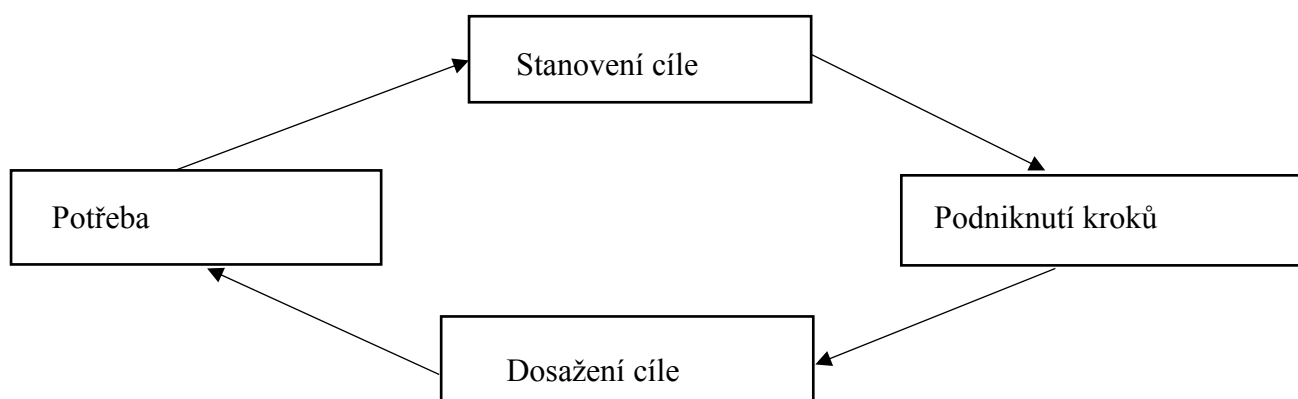
Arnold a kol. (2007), uvádí, že motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivace zahrnuje tři složky a to: směr, úsilí a vytrvalost. **Směr** představuje objekt, to, čeho se jedinec pokouší dosáhnout. **Úsilí** vyjadřuje, s jakou pílí se o to pokouší. Jak dlouho se o to pokouší zastupuje **vytrvalost**.

Proces motivace by byl o mnoho jednodušší, kdyby měli všichni lidé stejné potřeby, přání a cíle, a kdyby při jejich plnění volil každý jedinec stejný způsob, kterým by dosáhl touženého cíle. Ideální situace nastává v momentu, kdy je jedinec motivován na základě svých vnitřních pohnutek. Pokud vnitřní motivace není dostačující přidá se k ní motivace z vnějšího okolí.

Každý proces motivace (viz obr. 2.2) začíná u vědomého či mimovolného zjištění neuspokojené potřeby. Potřeba představuje vize, přání nebo úkoly, kterých chceme dosáhnout nebo je splnit. Druhým krokem je stanovení cílů, prostřednictvím kterých dojde k uspokojení nenaplněných potřeb. Dále je nutné zvolení cest nebo způsobů chování, od kterých lze očekávat

dosažení cíle. V momentu, kdy nastane naplnění předurčeného cíle, nastane uspokojení potřeby a je velmi pravděpodobné, že zvolené kroky se stanou, určitým precedentem v případech budoucích. Proces opakování kroků v podobných situacích na základně pozitivní minulé zkušenosti se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku. V případě, že zvoleného cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou zvolené kroky opakovat (Armstrong, 2007), (Hull, 1951).

Obr. č. 2.2 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007, s. 220)

2.2 Motivační teorie

Poznatky o motivaci jsou shrnuty v motivačních teoriích, které vyjadřují různé přístupy, postoje a myšlenky ve vztahu k jedinci, ale vzájemně se doplňují nebo na sebe navazují. Část z těchto teorií zastává stejný postoj, který je pouze odlišně definovaný. Další se odlišují již v základních myšlenkách. Neexistuje univerzální teorie, a stejně tak nemůžeme s jistotou říct, která z teorií je mylná nebo správná, protože v každé situaci, nebo u konkrétního jedince je uplatnitelná jiná z nich.

Následující kapitola se zabývá vybranými motivačními teoriemi. Jsou zde rozpracovány obecné motivační teorie, kam se řadí Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova teorie ERG, Herzbergova teorie dvou faktorů a McClellandova motivační teorie úspěchu. Další skupinu tvoří teorie pracovního jednání, McGregorova teorie X a Y a Vroomova teorie očekávání.

2.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Pravděpodobně nejčastěji citovanou teorií je hierarchie lidských potřeb, z roku 1954, od amerického psychologa Abrahama H. Maslowa. Autor prohlašuje, že byt' se jedinec umí chovat agresivně, sobecky či chlípně, není takový ve svém jádru. Věří, že lidé jsou ze své podstaty slušní a dobří. V okamžiku, kdy se nechovají dle své podstaty, tedy dobře, je to z důvodu, že nejsou naplněny jejich základní lidské potřeby nebo mohou reagovat na nebezpečí, stresovou situaci nebo podnět, který v nich vyvolává bolest.

Teorie vychází z předpokladu, že nejpodstatnějším motivačním faktorem jsou potřeby. Mají různý charakter a jsou proměnlivé, dělí se na potřeby bazální (fyziologické) a potřeby vyšší instance. Maslow potřeby rozděluje do pěti hlavních kategorií (viz obr 2.3), jsou seřazeny hierarchicky, od bazálních potřeb, tedy těch nejnižších, až po potřeby vyšší instance.

Obr. č. 2.3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Kirovová (2017, s. 155)

- Fyziologické potřeby – jejich uspokojení je nejdůležitější, zajišťují zachování života jedince i celé populace (tekutiny, potrava, spánek, kyslík...),
- Potřeby bezpečí a jistoty – potřeba ochrany zdraví a života proti nebezpečí, stabilita, zachování struktury pořádku,
- Potřeby sounáležitosti a lásky – emocionální vztahy, potřeba lásky, přátelství, být součástí celistvé skupiny a někam patřit,
- Potřeby úcty a uznání – uznání od okolí, sebeúcta, úsilí, svoboda, reputace,

- Sebeaktualizační potřeby – seberealizace a osobní rozvoj, rozvíjení schopností a dovedností.

Jedinec naplňuje své neuspokojené potřeby vzestupně, jde podle hierarchického členění, ale nemusí jít o přímočarý vývoj. Potřeby se dělí na vyšší a nižší, jejich rozlišení není jednoznačně řečeno a záleží na přístupu autora. Například Robbins a Judge (2013) považují za nižší potřeby první dvě úrovně potřeb, ale dle Furham (2006) to jsou potřeby až čtvrté a páté úrovně.

Nejprve jedinci naplní své fyziologické potřeby, poté potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby úcty a uznání, sebeaktualizační potřeby. Naplněním určité skupiny potřeb, daná skupina potřeb nezmizí, pouze dojde k jejímu upozadění (Armstrong, 2007), (Mikuláščík, 2007), (Kirovová, 2017).

2.2.2 Alderferova teorie ERG

Odborná veřejnost se shoduje v tom, že americký psycholog Clayton Alderfer navázal svou teorií na Maslowovu teorii potřeb, kde zredukoval původních pět potřeb na stávající tři. Horváthová (2013) uvádí tyto potřeby takto:

- Existence – existenční (fyziologické a materiální potřeby),
- Relatedness – vztahové (veškeré sociální a vztahové vazby na okolí),
- Growth – růstové (rozvoj lidského potenciálu).

Dle Mikuláščík (2007), Alderfer neuznává hierarchii uspořádání Maslowa a říká, že i při neuspokojení potřeb fyziologických člověk může toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení i v potřebách růstových. Závislost mezi existenčními, vztahovými a růstovými faktory pojmenovává jako frustrační regresi, která se může zobrazit ve formě frustračního cyklu vztahového nebo frustračního cyklu růstového.

2.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Jedná se o dvoufaktorovou teorii, kterou zformuloval v roce 1959 americký psycholog, Frederick Irving Herzberg. Autor pomocí „pittsburské studie“ definoval a rozdělil faktory do dvou skupin. První skupinu tvoří faktory motivační – satisfaktory. Do druhé skupiny se řadí faktory neuspokojení – dissatisfaktory či hygienické faktory (viz tab. 2.1).

Satisfactory, považujeme za faktory vnitřní, zapříčiňují, že se pracovníci během pracovního procesu cítí spokojeni. Motivují zaměstnance k dosahování vyššího výkonu a vyvinutí většího úsilí. Jedinci si skrz ně asociují pozitivní emoce, jako jsou možnost rozvoje, karierního růstu, uznání apod. Naplnění těchto faktorů je zcela zásadní pro motivaci zaměstnanců a má dlouhodobý dopad na motivaci samotnou.

Dissatisfactory, se řadí mezi faktory vnější, reálně nevyvolávají nespokojenost. Zastupují pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují. Slouží pouze jako prevence vůči tomu, aby pracovníci nepociťovali v zaměstnání nespokojenost. Z malé části pozitivně ovlivňují postoj k práci, avšak v případě nedostatečné kvality mohou způsobit nespokojenost, snižovat výkonnost a vyvolat konflikt se zaměstnavatelem (Horváthová 2013).

Tab. č. 2.1 Rozdělení dissatisfaktorů a satisfaktorů

Hygienické faktory – Dissatisfactory	Motivační faktory – Satisfactory
Pracovní řády	Výkonnost
Směrnice	Uznání
Styl vedení	Samotná práce
Vztahy k nadřízeným	Míra odpovědnosti
Jistota zaměstnání	Pracovní náplň
Osobní život	Obohacování práce
Výdělek	Odpovědnost

Zdroj: upraveno dle Mikuláščík (2007, s. 141)

2.2.4 McClellandova motivační teorie úspěchu

Motivační teorie úspěchu, také známá pod názvy teorie tří potřeb nebo teorie naučených (osvojených) potřeb. Autorem této teorie byl americký psycholog David C. McClelland. Dle Horváthová (2013), se zabýval analýzou chování subjektů na základě studia odpovědi na stimuly. Tato teorie je založena na tvrzení, že se lidské potřeby ubírají třemi směry: **potřeba výkonu, potřeba někam patřit (afiliace) a potřeba moci.**

Potřeba výkonu je spjata se slovem úspěch. Jedinci, kteří mají sklony k této potřebě jsou velmi často výstřední. Kvítují pochvaly za plnění úkolů a dosahování předem stanovených cílů. Orientují se na překonávání překážek, soutěživost, v pracovním týmu jsou velmi často těmi, kteří dokončují úkoly. Mají lehkou averzi k riziku, která je vyvážena přiměřenou úrovní zisku.

Autor pracuje s myšlenkou, že každý jedinec má **potřebu afiliance**. Jsou to lidé přizpůsobiví dané situaci, kteří preferují souhlas před uznáním. Podle Mikuláščík (2007), upřednostňují dobré vztahy, týmový duch a porozumění.

Potřebu moci lze využít dvěma možnostmi. Horváthová (2013) říká, že lze touto mocí ovládat jiné lidi, druhý směr pak umožňuje využívat moc k dosažení vytyčeného cíle, přičemž uznání ani ocenění „zásluh“ se neočekává. Souhlasná dohoda je dostačující.

2.2.5 Vroomova teorie expektance

Teorii zformuloval v roce 1968 kanadský profesor Victor Vroom, je také známá pod názvem teorie očekávání. Vroom vychází z faktu, že zaměstnanec vynakládá značného úsilí, aby dosáhl požadovaného cíle. Čím důležitější pro něj daný cíl je, tím větší úsilí by měl vynakládat. Pro pracovníka je důležité nejen to, aby byl výsledek, kterého dosáhl řádně oceněn a ohodnocen, ale také to, aby ocenění, které získal bylo dostatečně motivující a hnalo ho vpřed. Vroomova teorie není založena pouze na pozorování, dotazování či výzkumech, ale je také na následujícím matematickém vzorci (Horváthová, 2007).

$$\dot{U} = E \times (V_1 \times I_1 + V_2 \times I_2 + \dots + V_k \times I_k)$$

Proměnnými v tomto vzorci jsou tři základní motivační faktory, na kterých je teorie expektance založena, jsou to expektance, instrumentalita a valence. Dle Mikuláščík (2007),

- E = expektance, očekávané představy zaměstnance o výsledku svého snažení v podobě odhadu (v rozmezí od 0,0 do 1,0 – čím vyšší číslo, tím je očekáván lepší výsledek),
- I = instrumentalita je pravděpodobnost, s jakou očekává zaměstnanec odměnu za odvedený výkon (vyjadřuje se také v dimenzích hodnot od 0,0 do 1,0),
- V = valence je vyjádřením hodnoty toho, co zaměstnanec získává za pracovní výkon jako odměnu (v hodnotách od -10 do +10),
- \dot{U} = úsilí je předpokládané snažení zaměstnance, které vyplývá z vypočítaných hodnot podle uvedeného vzorce,
- výkon je výsledkem pracovní činnosti.

Bělohlávek a kol. (2006) deklarují, že z praktického hlediska je nutné nalézt odpovědi na následující otázky:

- Jak usilovně budu pracovat?
- Je pravděpodobné, že splním stanovený úkol?
- Je pravděpodobné, že budu odměněn za splnění úkolu?
- Je hodnota odměny přiměřená mým potřebám?

2.2.6 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y byla představena v roce 1960 profesorem z USA – Douglasem Murraym McGregorem. Při aplikaci této teorie se vychází z několika předpokladů, které souvisejí s motivováním a vedením lidí. Je založena na rozdělení lidí do dvou skupin (X,Y) dle předpokladu přístupu k práci. Determinace zaměstnanců do dvou skupin přispívá k aplikaci odlišného způsobu a metod při motivaci a vedení zaměstnanců. V různých publikacích můžeme tuto teorii najít pod názvem – metoda cukru a biče.

První skupina, zaměstnanci s negativním přístupem X. U zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do skupiny X, se předpokládá, že pracují pouze z nutnosti, mají odpor k práci, který se nedá překonat ani navýšením mzdy. Neboť mzdu přijímají, ale neustále se domáhají jejího zvýšení. S místem, kde pracují je nepojí žádné pozitivní vazby, nechtějí jít do rizikových situací, nebo být odpovědnými vedoucími, nemají ambice. Požadují v zaměstnání zajištění jistoty. Pro jejich motivování je nutno použít hrozbu trestu – biče.

Druhá skupina, zaměstnanci s pozitivním přístupem Y. U zaměstnanců ve skupině Y, se předpokládá, že je jejich zaměstnání těší a svou práci vykonávají rádi. Skrz své zaměstnání mohou využívat své znalosti, dovednosti a schopnosti. Mohou se v ní realizovat. K místu, kde pracují mají pozitivní vazby, snaží se pracovat v prospěch celé organizace, vyhledávají pozice, kde mohou přebrat jistou dávku odpovědnosti a využít své houževnatosti a ambicí. Neradi pracují pod tlakem. Tito pracovníci jsou schopni podrobit se sebekontrolě, k jejich motivování se využívá cukru.

Na těchto odlišných přístupech McGregor založil dva odlišné styly vedení lidí, které jsou přizpůsobeny potřebám motivace. Autoritativní styl vedení, je založen na teorii negativního přístupu X. Na teorii pozitivního přístupu Y, navazuje liberální styl vedení (Horváthová 2013).

2.3 Vliv motivace na pracovní výkon

Wagnerová (2008) uvádí rozdíl mezi pojmy „výkon“ a „výkonnost“, které jsou často zaměňovány. Výkonnost popisuje jako „obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztaheného ke konkrétnímu člověku.“

Jenom správně motivovaní zaměstnanci mohou přinášet organizaci očekávaný užitek. Existuje přímá úměra mezi spokojenými, motivovanými (aktivními) zaměstnanci a výkonností organizace.

Plamínek (2010) uvádí, že motivace jako výsledek manažerského úsilí se projevuje harmonizací zájmů jednotlivců a potřeb příslušné firmy. V současné době se přehlíží skutečnost, že lidé nevykonávají jejich zaměstnání v souladu s jejich vnitřními motivy. Pokud nadřízení a vlastníci nenabízí zaměstnancům žádné možnosti, nabídky a podněty pro které by se mohli nadchnout. Nemůžou od nich ani nadřízení a vlastníci očekávat závratné přínosy ani pracovní výkony. Tento stav nabízí manipulační prostor k tomu, aby došlo ke změně v podnikové strategii i firemních cílech a byly vytvořeny motivující možnosti, nabídky a podněty.

Mayerová (1997) rozděluje faktory, které působí na výkonnost, do dvou skupin – subjektivní a objektivní. Důležitým krokem je rozpoznat, zda jsou nedostatečné motivy, nebo jestli chybí schopnosti, dovednosti a znalosti. Tyto faktory se liší nejen u různých jedinců, ale i u daného jedince v různých časových okamžicích. Závisí to na mnoha proměnných od aktuálního rozpoložení, nemoci, únavy, délky pracovního měsíce apod. Dle Horváthová (2013) existují tři motivační faktory (stimuly), které působí na pracovní výkon. Je to **hmotná odměna, práce samotná a způsob hodnocení**.

Hmotná odměna může mít hned několik podob a forem. Nejobvyklejší formou je mzda (plat), dále příplatky, prémie, podíly na obratech. Atraktivní formou odměn, které mají nepeněžní charakter může být služební mobilní telefon, notebook nebo automobil. Je důležité dbát při rozdělování prémie nebo odměn na to, že jedinci, kteří jsou motivováni hmotnými podněty až sekundárně mohou být silně demotivováni, protože vnímají míru zásluh objektivněji. Proto existují pravidla pro hmotné odměny peněžního i nepeněžního charakteru, která zvyšují jejich stimulační účinky. Dle (Provazník a Komárková, 2004), jde o:

1. Nutnost existence přímého vztahu hmotné odměny k výkonu.
2. Odměna musí přijít co nejdříve po dokončení úkolu, zároveň nikdy ne předem.

3. Pracovník musí vidět jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou.
4. Odměna nesmí být dána automaticky bez dokončení úkolu.
5. Pravidla, která vymezují podmínky musí být dané jasně, jednoznačně, a předem.
6. Spravedlnost v přidělování hmotných odměn je na prvním místě.

Práce samotná je přirozenou součástí jedince. Pokud je způsob motivace správně nastaven, není práce pouhým prostředkem k uspokojování potřeb zaměstnance. Skrz práci si zaměstnanec může plnit své cíle a sny. Toto nastavení umožňuje dosáhnout uspokojení po stránce materiální i společenské. Práce v životě jedince zaujímá významné postavení, a pro mnoho lidí je jednou z nevyšších met v oblasti osobních životních úkolů. Část zaměstnanců motivuje autonomnost v zaměstnání, kdy mohou plně využít svou kreativitu, koncepčnost, systematickosti myšlenkových pochodů. Motivem může být i pocit společenské prestiže nebo pocit „hrdosti a zadostiučinění“, že daný jedinec nepobírá dávky a není v registru ÚP.

Způsob hodnocení souvisí s motivací a pracovním výkonem. Prostřednictvím hodnocení je nadřízený schopný hodnotit své podřízené, a to má většinou podstatný vliv na ochotu podřízeného podávat optimální výkony ve vztahu k potřebám organizace. Hodnocení může mít podobu formální nebo neformální. Formální hodnocení bývá nejčastěji vyjádřeno formou prezentací nebo pochval na poradách. Neformální hodnocení je obvykle projeveno pouze danému zaměstnanci bez hlasitých a veřejných pochval.

2.4 Odměňování

Nejprve je důležité vymezení rozdílu mezi mzdou a platem. Nárok na mzdu nebo plat je ukotven v zákoníku práce, zaměstnanci na ni vzniká nárok v nadcházejícím měsíci po vykonání práce. Mzda náleží zaměstnanci, který je v pracovním poměru. Je to závazek zaměstnavatele k zaměstnancům za odvedenou práci. Rozlišujeme časovou mzdu, která se odvíjí od odpracovaných hodin, úkolovou mzdu, která závisí na objemu výkonu a podílovou mzdu, která se používá v obchodním sektoru. Plat je odměna, která je vyplácena zaměstnancům, kteří jsou ve služebním poměru a pracují ve veřejném sektoru, kam se řadí zaměstnanci krajů, obcí, státu, školství, armády a organizacích, které fungují na příspěvkové bázi (ZÁKONYPROLIDI.CZ, 2020).

Oblast odměňování je těsně spjata s řízením lidských zdrojů. Hlavním úkolem odměňování je určení mzdového, eventuelně platového ohodnocení. Systém odměňování by měl být nastaven efektivním způsobem, musí být nejen dostatečný, ale také vhodný. Aby zaměstnance motivoval a signalizoval, že budou za kvalitně odvedenou práci spravedlivě odměněni.

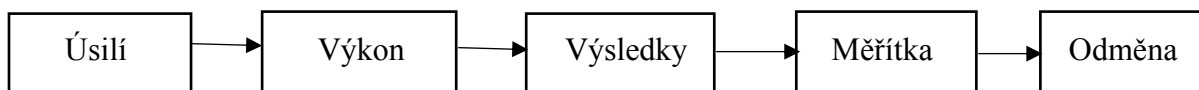
Odměňování se skládá ze tří složek: hmotného nárokového, hmotného nenárokového a nehmotného. Mzda/plat je složena z pevné složky, která může být vyplácena ročně, měsíčně, týdně nebo hodinově. Druhá část je tvořena pohyblivou složkou, která je zastoupena odměnami, které zaměstnancům náleží dle jejich schopností, dovedností a výkonů. Třetí část je zastoupena dodatkovou složkou, to mohou být příplatky za práci v noci, prašném prostředí, náhrady za mzdu nebo plat, různé formy prémie, seberealizace, uznání, prospěšnost apod. Jde o to, aby byly výše zmíněné tři složky ve mzdě nebo platu zastoupeny v takovém poměru, aby to bylo v souladu nejen s potřebami podniku, ale především, aby byly dostatečným motivačním faktorem pro zaměstnance. Ti poté podávají lepší výkony, což by mělo vést ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti (Koubka 2005).

Armstrong (2007, s. 583) definuje 5 podmínek, které vedou k úspěchu konkrétního zásluhového odměňování. Jednotliví pracovníci by měli vidět jasnou souvislost mezi tím co dělají a tím, jakou odměnu za to dostanou. Odměna musí být přímo fixovaná na splnění nebo dosažení určitého cíle, výkonu či úkolu viz obr. č. 2.4. Způsob odměňování musí být nastaven atraktivním způsobem, pokud by tomu tak nebylo, zaměstnanci by neměli důvod ke zvýšené pracovní aktivitě nebo snaze. Pro účely měření nebo posuzování výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností jsou k dispozici spravedlivé, slušné, logické a důsledné nástroje. Systém odměňování je nastaven férově, a zaměstnanci jsou odměňováni na základě splnění úkolů, norem nebo cílů, nikoli podle osobních sympatií. Lidé musejí být schopni ovlivňovat svůj výkon tím, že změní své chování a rozvinou své schopnosti a dovednosti. Odměny jako takové, slouží k tomu, abychom mohli „podpořit“ pozitivní schopnosti a dovednosti podřízených. Odměna by měla následovat co možná nejdříve po splnění úkolu, za který náleží. Zaměstnanec nejvíce motivuje fakt, že odměnu dostane nejlépe bezprostředně po splnění úkolů.

Jak je výše uvedeno, odměňování je rozsáhlá a komplikovaná oblast, která by měla být jednou z priorit společnosti, a rozhodně by neměla být opomíjena. Každá společnost, která chce prosperovat, být úspěšná a mít spokojené zaměstnance si musí hned na začátku svého působení na trhu definovat a zvolit správnou politiku odměňování. Dle Dvořáková (2012), mezi základní cíle odměňování patří: získání a stabilizace zaměstnanců, zajištění konkurenceschopnosti

úrovně mezd ve srovnání s okolními konkurenty, motivovat k vyšším pracovním výkonům, zajišťovat výšku mezd v prospěšném poměru k pracovní produktivitě a mít reálný důvod pro rozdílnou úroveň mezd v rámci společnosti.

Obr. č. 2.4 Model jasné souvislosti



Zdroj: Armstrong (2007, s. 585)

Model jasné souvislosti zobrazuje ideální podmínky získání odměny. V realitě je velmi těžce dosažitelný, proto existuje členění **odměn na základě výkonu, schopností (kompetencí), přínosu a délky zaměstnání**.

Odměňování na základě výkonu je přímou a rychlou formou udělení odměny, která se může odvíjet od zisků společnosti. Společnost nakládá s odměnami dle situace na trhu, odměňování v podobně pobídkových odměn má cyklický nebo nahodilý charakter. Což ještě zvyšuje jejich atraktivitu v očích zaměstnanců, důsledkem správného využívání výkonového odměňování je nižší nepřítomnost a fluktuace zaměstnanců. Využívání výkonového odměňování mění podíl fixních nákladů podniku a přesouvá je do variabilních, což má za následek větší flexibilitu podniku (Bláha, 2013).

Odměňování na základě schopností (kompetencí) je založeno na dosahování a plnění pracovních úkolů. V zaměstnancích by měl tento způsob odměňování vzbuzovat touhu po rozšíření vzdělání, schopností a dovedností. V pracovních pozicích, kde není možnost kariérního růstu, je vhodné využití odměňování na základě tzv. kompetenčních modelů. Tento

system odměňování je pro organizaci finančně náročný a nevýhodný, pokud zaměstnanci již dosáhli nejvyšší mzdy, kterou daná společnost nabízí. Častý model je kombinace kompetenčního odměňování s výkonovou odměnou (Bláha, 2013).

Odměňování na základě přínosu u tohoto typu odměňování jsou zaměstnanci odměňováni nejen na základě předmětu nebo úkolu, který splnili, ale podle toho, jakým způsobem toho dosáhli. Odměny na základě přínosu jsou variabilní složkou mzdy, používají se k podpoření výkonnosti zaměstnanců.

Odměňování podle délky zaměstnání, tento typ odměn definuje Armstrong. Odměňování a s tím spojené zvýšení mzdy, se provádí v pravidelných cyklech, nejčastěji

jednou ročně. Uplatňuje se ve veřejném sektoru, ve zdravotnictví, ve školství nebo v armádě (Armstrong, 2015).

2.5 Benefity

Zaměstnanecké benefity, též výhody, jsou nejen vhodným motivačním faktorem pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele, pro kterého mohou představovat daňové zvýhodnění. Poskytování benefitů je ukotveno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, vnitřním předpise nebo jiné interní smlouvě. Mohou mít formu fixního způsobu poskytování nebo flexibilního způsobu poskytování (cafeteria systém). Dle Macháček (2010, s. 3) můžeme benefity chápat jako „různé peněžní nebo nepeněžní plnění zaměstnancům od jejich zaměstnavatele nad rámec sjednané mzdy, které přispívají k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli“. Mezi benefity ředíme i výhody, které jsou poskytovány dle zákona, kam se řadí ochranné pomůcky nebo proplacení cestovních náhrad. V České republice se o rozmach využívání benefitů zasloužil zlínský obuvník Tomáš Baťa (Macháček, 2010), (Pelc, 2011).

Na benefity lze pohlížet jako na daňové a odvodové zvýhodnění, které dělíme na **mimořádně výhodné**, ty jsou zaměstnavatelem daňově uznatelné a zaměstnanec z nich neodvádí daň z příjmů a nepočítají se do vyměřovacího základu pro výpočet a odvod sociálního a zdravotního pojištění. **Výhodné**, ty jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné a u zaměstnanců se zahrnuje do vyměřovacího základu pro výpočet a odvod sociálního a zdravotního pojištění. **Částečně výhodné** jsou pro zaměstnavatele daňově neuznatelné a u zaměstnance se nepočítají do vyměřovacího základu pro výpočet a odvod sociálního a zdravotního pojištění. **Nevýhodné** jsou pro zaměstnavatele daňově neuznatelné a u zaměstnance se řadí do vyměřovacího základu pro výpočet a odvod sociálního a zdravotního pojištění (Macháček 2010).

Odměny by měly v zaměstnancích posilovat pracovní motivaci a budovat loajálnost ke společnosti a zaměstnavateli. Pro zaměstnavatele jsou benefity atraktivní z důvodu úspory v oblasti mzdových nákladů, ale také získání náskoku před konkurencí, co se týče náboru a spokojenosti zaměstnanců (Pelc, 2011).

2.6 Analýza pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců

Kapitola pracovní spokojenost zahrnuje vysvětlení a definici spokojenosti s prací, faktory, které ji ovlivňují. Objasňuje vliv pracovní spokojenosti na pracovní výkon a s tím související pojmy demotivace a fluktuace zaměstnanců

2.6.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je vnímána jako subjektivní záležitost, která je ovlivněna mnoha proměnnými. Z toho důvodu neexistuje pouze jedna definice, která by vystihovala problematiku celé oblasti. Pod pojmem samotným si lze představit ucelený soubor reakcí daného člověka na personálně hodnocené okolnosti a souvislosti pracovního života. Kirovová (2017) tvrdí, že pracovní spokojenost je jednou z nejdéle zkoumaných oblastí, která souvisí s pracovní náplní jedinců v organizaci. Pracovní spokojenost nesouvisí pouze se spokojeností v zaměstnání, ale je přímo úměrná míře spokojenosti v soukromém životě. Neboť oblast pracovní a soukromá se v životě jedince velmi úzce prolínají a jen málo lidí, dokáže tyto dvě oblasti zcela izolovat. Zpravidla platí, že spokojenost v osobním životě se rovná spokojenosti v tom pracovním, a naopak (Kociánová, 2010). Arnold (2007) vnímá pracovní spokojenost třemi odlišnými způsoby, které plní funkce a to: celkové osobnosti či predispozici daného jedince, názorů kolegů v rámci pracoviště vybraného jedince a konkrétní charakteristikou pracovní pozice a náplně práce daného jedince.

Je důležité definovat rozdíl mezi spokojeností v práci a spokojeností s prací. Pracovní spokojenost zahrnuje širší problematiku a je více obecná. Spokojenost s prací je úžeji specifikovaná a je konkrétněji vztažena k zaměstnanci a jeho osobě (Štikar 1996). Spokojenost s prací nemá konstantní podobu, vyvíjí se přímo úměrně tomu, jak se mění a utváří osobnost, vlastnosti, schopnosti a dovednosti jedince.

Zaměstnavatel by měl v pravidelných intervalech zjišťovat stav spokojenosti u svých zaměstnanců. Existuje několik způsobů, pomocí kterých lze stav spokojenosti s prací zjistit: přímý osobní rozhovor se zaměstnancem, vytvoření diskuzních skupin, rozeslání strukturovaných dotazníků nebo uspořádání organizovaných týmových akcí s tematickým zaměřením na zjištění pracovní spokojenosti. V nadřazených to probouzí vysoké nároky na jejich schopnosti, aby dokázali v zaměstnancích probudit cílevědomost, a tím naplnit dílčí pracovní úkoly, které vedou ke splnění cílů a vizí společnosti (Tureckiová, 2004).

Měření spokojenosti spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Zcela zásadní je při jejím měření, určení faktorů, které budou následně zhodnoceny. Směrodatný je názor zaměstnanců, kterým tím společnost prokazuje, že se o ně zajímá a není ji lhostejný jejich názor a pohled na danou problematiku, pro společnost je průzkum spokojenosti zaměstnanců zpětnou vazbou. Získané výsledky průzkumového setření napomáhají definovat stávající stav v podniku, a hledat způsoby k jejich řešení a odstranění.

Pracovní spokojenost lze změřit několika měřítky, například: stupnice pracovní spokojenost v rámci indikátoru stresu z povolání, stupnice spokojenosti s prací nebo index popisu práce. Uvedená měřítka jsou sestavena z otázek, ze kterých se dají identifikovat myšlenky dotazovaných, jejich emoční rozpoložení, postoj k vykonávané práci i názory na mzdové ohodnocení, benefity, pracovní podmínky nebo vztahy na pracovišti (Arnold et al., 2007).

Nechtěná je samozřejmě nespokojenost zaměstnanců, stejně jako nadměrná spokojenost. Ne příliš žádoucí je také neutrální postoj pracovníka k práci. Ideálním a kvitovaným stavem je mírná spokojenost či zdravá nespokojenost (Pauknerová, 2012). Pro zjištění pracovní spokojenosti se ve většině využívá stínování zaměstnanců, **dotazování v písemné (dotazník) nebo osobní formě (rozhovor) či přímého pozorování**, viz kapitola 2.8.

2.6.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují oblast pracovní spokojenosti. Těmi základními faktory jsou interní a externí vlivy, které na sebe vzájemně působí, a to dlouhodobě a vytrvale nebo krátkodobě a nárazově. Vnitřní faktory představují osobnost daného člověka a dále se dělí na *subjektivní faktory* (dispozice, schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti) a *objektivní faktory* (pohlaví, dosažené vzdělání, doba zaměstnaneckého poměru v podniku). Vnější faktory nezávisí na zaměstnancích, jedná se o vnitropodnikové faktory, které na ně působí v rámci daného podniku (nadřízení, kolegové, pracovní úkoly, pracovní podmínky, možnost kariérního postupu a rozvoje, finanční ohodnocení, benefity nebo pracovní doba). Kociánová (2010), dělí faktory na pozitivní a negativní ve vztahu ke spokojenosti s prací. Podle Roethlisberger a Dixon (1939, in Armstrong 2015), je dalším faktorem, dle kterého se dá posuzovat spokojenost s prací, míra kontroly nebo pocit úspěchu či neúspěchu v pracovním prostředí.

Dle Armstrong (2007) se řadí mezi přední faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost karierní příležitosti, ovlivnitelnost plnění pracovních úkolů, podnětnost práce a kolegiální spolupráce. Blažková (2017) tvrdí, že projevy jmenovaných faktorů se liší v závislosti na specifických hlediscích: *diferencí v odlišných odvětvích* (služby, školství, zdravotnictví, soukromé podnikání), *diference v prostředí a podmínkách, kde je vykonáván shodný druh práce* (učitel učící ve státní škole x učitel učící v soukromé škole), *diference u důležitosti jednotlivých priorit o konkrétních jedinců* (mzda jako faktor s největší váhou, budoucí karierní růst za cenu aktuálně nižšího platu).

Mullins (1999) deklaruje, že žádný z výzkumů, které byly do této doby provedeny nedokázaly najít a potvrdit univerzální faktory pracovní spokojenosti. Z důvodu neprokázání univerzálních faktorů, využívá dosavadně zjištěných informací k setřídění faktorů do obecnějších oblastí a skupin. Rozdělení je odlišné od uvedených skupin, které byly výše nastíněny. *Individuální faktory* jsou zastoupeny osobnostními rysy člověka, a dále typologií jako je inteligence, věk, vzdělání nebo vztah k výkonu práce apod. *Sociální faktory* představují společenské konvence v rámci pracovní skupiny, neformální vztahy a konverzace. *Kulturní faktory* jsou vštěpovány již od dětství a jsou zastoupeny společenskými hodnotami, etikou, morálkou nebo specifickým přístupem k dané kultuře. *Organizační faktory* zastupují pracovní podmínky, technologie používané při výkonu práce, personalistika, velikost a charakteristika společnosti. *Enviromentálními faktory* jsou politické, ekonomické, sociální nebo technologické vlivy.

Všechny výše zmíněné faktory vedou v tom žádoucím případě k pracovní spokojenosti, v tom nežádoucím k pracovní nespokojenosti a jsou úzce spojeny se spokojeností jedince v osobním životě. Je na místě zmínit, že byt' mohou být všechny faktory na vynikající úrovni, i přesto pracovník nemusí být spokojen, neboť pracovní spokojenost a stejně tak faktory, které na ni působí a ovlivňují ji nejsou v čase konstantní, mění se, vyvíjejí se (Šikýř 2016).

2.7 Demotivace a fluktuace

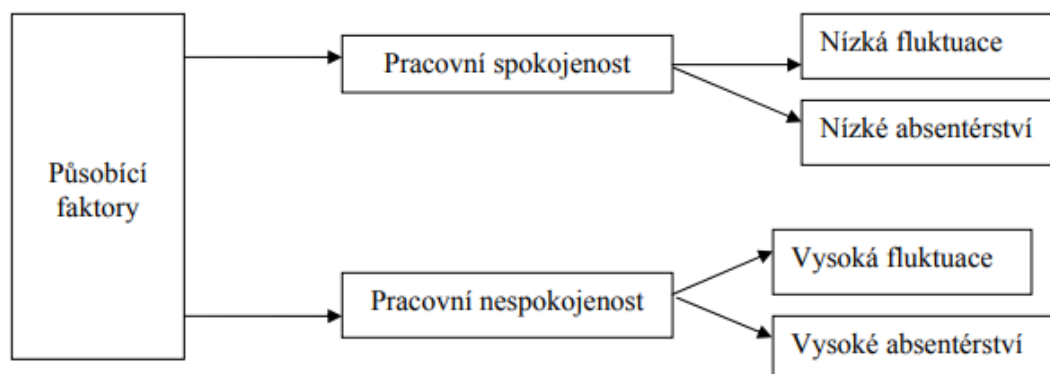
Negativní formou motivace je demotivace. Tento stav může být zapříčiněn subjektivními emocemi zaměstnanců (pocit nenaplnění, neshledání práce zajímavou), ale zcela zásadní vliv na demotivaci mají přímí nadřízení. Proto je důležité věnovat této oblasti značnou pozornost a nezanedbat pravidelné proškolení a trénink nadřízených.

Demotivace je způsobena faktory, které jsou nazývány demotivátory. Demotivátory negativním způsobem působí na rozpoložení zaměstnanců na pracovišti, podřívají pracovní etiku a v některých krajních případech mohou vyvolávat útočnost, a to nejen jednotlivců na pracovišti, ale také v rámci pracovního týmu. Cílem nadřízených je minimalizovat faktory demotivace, poněvadž ty ovlivňují negativním způsobem pracovní proces, ale i vztahy na pracovišti. Je to stav, kdy pracovníci ztrácejí zaujetí pro práci, obvykle je to doprovázeno absentérstvím, porušováním stanoveného řádu a disciplíny na pracovišti, opouštějí zaměstnání před skončením pracovní doby nebo se uchylují ke kritice nadřízených (Bělohlávek 2008).

Je celá řada demotivátorů, faktorů, které mohou mít na jedince negativní vliv. Bělohlávek (2008) uvádí jako demotivátory tyto: ignorace nadřízeného, chaos na pracovišti, podjaté odměňování a oceňování, neopodstatněná kritika, kruté jednání nebo zesměšňování, znehodnocení dobré práce na dalším pracovišti, ignorace nápadů podřízených, přílišné zasahování nadřízeného do pravomoci podřízených, nepotrestaný podvod nebo krádež se strany ostatních kolegů, nedostatečná kvantita práce, materiálu nebo nástrojů, komunikace na špatné úrovni, neproduktivní týmové porady nebo zatajování informací řadovým zaměstnancům. Po zjištění demotivátorů je dalším důležitým krokem, určení toho, s jakou intenzitou tyto faktory působí a zda působí pouze na jednotlivce nebo na pracovní kolektiv jako celek. Snahou nadřízených by mělo být odstranění faktorů demotivace nebo jejich minimalizování. Bělohlávek (2008, s. 45) naprosto trefně vystihl danou problematiku: „pokud nedokážeme lidi motivovat, alespoň bychom je neměli demotivovat! Přemýšlejme nad všemi možnými příčinami demotivace a nepouštějme je na pracoviště.“

S demotivací bezprostředně souvisí pojem absentérství a fluktuace viz obr. č. 2.5. Dá se předpokládat, že spokojený zaměstnanec nebude uvažovat o odchodu ze zaměstnání. Pokud zaměstnanec v dlouhodobém časovém horizontu, což mohou být týdny nebo roky, pociťuje nespokojenost a necítí pocit naplnění, motivaci vystřídá frustrace, je zřejmé, že bude chtít zaměstnání opustit.

Obr. č. 2.5. Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti



Zdroj: Štikar (1996, s. 105)

Bělohávek (2008, s. 44) vystihuje možné příčiny demotivace následovně:

- „nevšímavost vedoucího pracovníka k dobrým pracovním výkonům,
- nevšímavost vedoucího pracovníka k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo neefektivní organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nespravedlivá pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená a neopodstatněná kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- znehodnocení dobré práce na dalším pracovišti,
- ignorace nápadů podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálů apod.“

Rozlišujeme tři základní druhy fluktuace, a to *v rámci organizace*, což může být zapříčiněno povýšením, přemístěním na jiné pracoviště v rámci podniku atd. Dále fluktuace *ven z organizace*, té předchází ukončení pracovního poměru a zaměstnanec dále pokračuje

v pracovní kariéře v jiném podniku. Posledním typem fluktuace je *přirozená*, který může být zastoupena odchodem na mateřskou či rodičovskou dovolenou, odchodem do důchodu, nebo úmrtím zaměstnance apod (Vnoučková, 2013).

Při odchodu schopných a talentovaných zaměstnanců se společnost potýká nejen se ztrátou produktivity, ale také přichází o peníze. Získání, přijetí, zaškolení, zapracování, vzdělávání, to všechno jsou investice, o které podnik přijde, když zaměstnance ztratí. Míra fluktuace zaměstnanců se musí nepřetržitě měřit. Také se musí optimalizovat a vyčíslovat náklady, které jsou s odchodem zaměstnanců z organizace spjaté. Tyto náklady se měří nejen proto aby měla společnost přehled o tom, o kolik financí v souvislosti s fluktuací přichází, ale také proto, aby mohli na základě trendu vývoje předpovědět jejich vývoj v budoucnu (Armstrong & Taylor, 2015, s. 301).

Pokud odchází pracovník z vyšších nebo klíčových pozic, přichází do úvahy riziko odchodu zákazníků, o které se pracovník staral, prozrazení know-how, dočasné zhoršení kvality nabízených služeb nebo výrobků. Fluktuace nemá jenom negativní dopady, mezi pozitivní jevy řadíme příchod nových pracovníků, se kterými do podniku přicházejí nové nápady, znalosti postojů nebo pohled na problémy. Určitá míra fluktuace je v mnohých podnicích „žádoucí“ či „optimální“. Slouží k udržování zdravé soutěživosti mezi spolupracovníky nebo zvyšování jejich výkonnosti a napomáhá omezovat vliv takzvané firemní slepoty (Čermák, online 2020).

Firemní slepota je jev, který se mapuje u zaměstnanců, kteří jsou spolupracovníky v jedné firmě nebo společnosti po příliš dlouhou dobu a vykonávají stereotypní a rutinní činnosti. Tito zaměstnanci postupem času začínají ignorovat každodenní záležitosti, nemají zájem a potřebu dívat se na problémy z jiného úhlu, nejsou schopni přijmout názor nebo stanovisko někoho jiného, protože jenom oni sami všechno ví a dokážou vyřešit vše nejlépe. Tento jev může být odhalen pouze někým, kdo není z interního prostředí organizace nebo pracovního týmu. Nejčastěji je vliv firemní slepoty patrný v korporátech, kde tento jev maří snahu manažerů o inovaci a zavedení změn. Jev vzniká v návaznosti na zautomatizovaných procesech, které se odehrávají v lidském řídicím centru, které je ovlivněno dosavadními zkušenostmi a zážitky od nejútlejšího dětství. To zapříčiňuje, že často jednáme na bázi naučených a získaných zkušeností a dovedností, které jsou pro nás emočním motivátorem. Tím nejsilnějším motivátorem, který mobilizuje i „firemní slepotu“, je motiv strachu (Charvát, 2006, s. 114), (Zikmund, 2016).

Důležité je zjistit pravý důvod odchodu zaměstnanců, pro zavedení příslušných kroků a opatření pro předcházení tohoto nežádoucího jevu do budoucna (Vnoučková, 2013).

Absentérství se projevuje častou nepřítomností v zaměstnání nebo pozdními příchody, mohou být spojeny s neloajlností, nechutí setrvávat v dočasném zaměstnání nebo s osobními problémy jedince. Míra absence zaměstnance v zaměstnání odkrývá, zda má pracovník pozitivní pracovní návyky, nebo zda ho práce nudí a považuje ji za nezáživnou (Charvát, 2006).

2.8 Metody použité v bakalářské práci

Písemné dotazování je založeno na dotazníku, který je sestaven s logicky seřazených otázek. V dotazníku lze najít dva základní typy otázek, a to otázky výzkumné, které směřují k jednotlivým cílům výzkumu, a otázky funkční. Ty se dělí na otázky identifikační, které zjišťují základní informace (sociologická data) o respondentech, jako je věk, pohlaví, vzdělání, pracovní pozice apod. Úvodní otázky, které seznámí respondenta s cíli výzkumu a vzbudí v něm zájem o vyplnění otázek. Kontrolní otázky prověřují, zda respondenti správně pochopili zadané otázky a zda odpovídali upřímně a pravdivě.

Otázky v dotazníkovém šetření mohou mít podobu otevřených otázek, na které dotazovaní odpovídají svými vlastními slovy, nebo otázky uzavřené, kdy respondenti vybírají jednu z nabídky odpovědí. Dalším typem otázek jsou otázky škálové, buď jednofaktorové nebo dvoufaktorové. Otázky jednofaktorové škály posuzují a hodnotí spokojenost dotazovaných od výrazné spokojenosti až po výraznou nespokojenost. Otázky dvoufaktorové škály posuzují a hodnotí separovaně spokojenost a nespokojenost. Ať už u spokojenosti, či nespokojenosti se zaměřujeme na prožitek, podstatné pro objektivní výsledky je měření význam sledovaných skutečností pro zaměstnance. Finální vyhodnocení výsledků probíhá porovnáním škál důležitosti a škál spokojenosti s faktory, které byly stanoveny na začátku dotazování. Faktory jsou stanoveny dle vztahu a vlivu na spokojenost či nespokojenost. Dotazování v písemné podobě bývá velmi často využíváno při zkoumání a posouzení pracovní spokojenosti, z toho důvodu, že je tento typ dotazování levné, snadno kontrolovatelné a lehké na vyhodnocení a interpretaci (Bedrnová, Nový, 2007; Pauknerová, 2012).

Často toto dotazování není objektivní a nemá požadovanou výpovědní hodnotu, neboť zaměstnanci mnohdy inkriminují k pozitivním odpovědím, nebo odpovídají takovým způsobem, u jakého předpokládají, že je správný a zaměstnavatel s ním bude spokojen. Pro

získání objektivních a nezkreslených odpovědí je důležité zaměstnancům vysvětlit důvod dotazování a tím je uklidnit (Bedrnová, Nový, 2007).

Vzhledem ke zmíněným kladům písemného dotazování, bude tento způsob dotazování využit v praktické části této bakalářské práce. Ke zjištění aktuálního stavu pracovní spokojenosti a motivace ve vybrané společnosti bude využito dotazníkového šetření.

Osobní dotazování, které má nejčastěji formu osobního rozhovoru je nejstarší a nejčastěji využívanou formou k získání požadovaných informací. Rozhovor bývá zpravidla řízený s logicky seřazenými otázkami. Respondenti reagují na položené otázky okamžitě a bezprostředně na standartní otázky, z toho vyplývá odlišnost odpovědí a rozhovor je díky tomu poměrně lehce vyhodnotitelný. Úspěšnost osobního dotazování tkví v profesionálním tazateli, který dotazovanému klade předem připravené otázky. U tazatele je důležité, aby nebyl z interního prostředí organizace, nebo aby se osobně neznal s větším množstvím dotazovaných. Stejným způsobem může negativně působit i tazatel z externího okolí organizace, který může působit negativním dojmem co se vzhledu či osobního vystupování týká. Největším negativem u rozhovoru je finanční a časová náročnost, což jsou také důvody, proč tato forma dotazování ustupuje do pozadí (Bedrnová, Nový, 2007; Pauknerová, 2012).

Pozorování se řadí do oboru psychologie, kde je považováno za jednu z nejobecnějších a základních metod. Při zkoumání pracovní spokojenosti u zaměstnanců je pozorování jakousi přidanou hodnotou k písemnému či osobnímu dotazování, je tedy užíváno současně s jinými metodami. Pozorování lze rozdělit na pozorování zúčastněné, kdy je pozorovatel přímo v centru dění, aktivně se děje účastní a pozoruje situaci u ostatních pracovníků zevnitř, nebo pozorování nezúčastněné, kdy pozorovatel do děje aktivně nezasahuje, pouze jej s odstupem pozoruje. Výsledky pozorování mohou být zaznamenány řadou způsobů, nejpoužívanějším způsobem je zvukový či videozáznam, nebo se využívají škály v různých formách. Potíž u používání metody pozorování je odlišná míra vyvozování a usuzování jednotlivých pozorovatelů. Rozdílné subjektivní vnímání představuje možné zkreslení, kdy může být totožný jev vyhodnocen dvěma různými pozorovateli naprosto odlišným způsobem (Bedrnová, Nový, 2007; Pauknerová, 2012).

3. Charakteristika maloobchodní jednotky

V následující kapitole je stručně uvedena charakteristika obchodních jednotek v rámci maloobchodní sítě. V první části je definovaná historie a obecné informace o veřejné obchodní společnosti Lidl Česká republika. Druhá část je zaměřena na informace o konkrétní maloobchodní jednotce, která je vybrána pro danou bakalářskou práci. Data, údaje a informace, které jsou použity pro vypracování bakalářské práce jsou získány z online oficiálních zdrojů společnosti či interních dokumentů nebo materiálů, které jsou k dispozici pouze zaměstnancům společnosti.

3.1 Definice maloobchodní jednotky

V postkomunistickém období, přibližně od roku 1990, prošel maloobchod řadou změn. Transformační etapy zasáhly nejen do vlastnických, ale také do organizačních struktur. Tím byl vytvořen prostor pro výstavbu a založení nových maloobchodních jednotek, které od základu přetransformovaly základní principy nakupování a nákupního chování českých spotřebitelů (Spilková, 2012).

S rostoucím množstvím nabízeného sortimentu a specializace, docházelo stále častěji k rozporu mezi nabídkou a poptávkou, tím se začaly zobrazovat mezičlánky (v podobě jednotlivých dodavatelů v rámci dodavatelského řetězce), kteří tam působili, a organizovali tok výrobků mezi producentem a spotřebitelem.

V současné době je specializace na tak vysoké úrovni, že se stále častěji, mezi výrobcem a koncovým spotřebitelem, objevuje časová i prostorová propast. Na rozdíl od centrálně plánované ekonomiky, v ekonomice tržní, musíme brát v úvahu stále rostoucí konkurenci a musíme kalkulovat s tím, že jednoznačně převažuje nabídka nad poptávkou (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Maloobchodní činnost je založena na principu nákupu sortimentu od producenta či velkoobchodu a posléze jeho prodeji koncovému spotřebiteli bez jeho následného zpracování. Základním prvkem maloobchodní sítě je obchodní jednotka (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Cílem činnosti maloobchodu je shlukování vybraných skupin sortimentu do logicky seřazeného celku, který zajišťuje nabídku sortimentu, korespondující s kritérii jako je místo, čas, druhová skladba, množství, jakost a cenová úroveň, která je poptávána koncovým

spotřebitelem. Jde o přeměnu sortimentu výrobního na sortiment prodejní (Spilková, 2012).

Obchodními jednotkami není realizováno zpracování produktů, přesto jsou zavázané usměrňovat své dodavatele v souladu se zabezpečením všech platných předpisů, nařízení, vyhlášek a pravidel, které souvisí s nabízeným sortimentem.

Zcela zásadní roli, jak říká Haucap a Heimeshoff (2017), kterou obchodní jednotky v rámci maloobchodní sítě zabezpečují, je funkce prostředníka, který usměrňuje tok informací mezi producentem a spotřebitelem. V důsledků využívání aktivního marketingu šíří informace nejen o své firmě, ale také o různorodosti a škále svého sortimentu.

Existuje celá řada typologií maloobchodu, kdy každá obchodní jednotka má fáze poklesu a růstu. Mezi základní řadíme specializované prodejny, úzce specializované prodejny, smíšené prodejny, samoobslužné prodejny (superety), supermarket, hypermarket, obchodní domy, nákupní centra a diskontní prodejny. Diskontní prodejny mají největší vliv v boji s cenovou konkurencí. Prodej v diskontu je založen na samoobsluze. Zboží je nabízeno z jednoduchých regálů, nebo je ponecháno na paletách či stozích (Spilková, 2012). Maloobchodní jednotka, která je vybrána pro praktickou část bakalářské práce je diskontní prodejna. Z tohoto důvodu je jako jediná charakterizována podrobněji.

3.1.1 Obecná charakteristika společnosti

Společnost Lidl Česká republika je veřejnou obchodní společností, která patří mezi maloobchodní jednotky, typologií prodeje se řadí mezi diskontní prodejny. Zakladatelem a zároveň majitelem společnosti je německý obchodník Schwarz Dieter. Lidl spadá pod obchodní značku Lidl & Schwarz-Gruppe, kam patří také známá společnost Kaufland. Diskontní prodejna je proslulá agresivní cenovou politikou, která cílí na nejnižší možné ceny. Společnost Lidl v České republice vykázala v roce 2017/2018 zisk ve výši 52,3 mld. Kč před zdaněním.

Ve svém sortimentu nabízí nejen značkové produkty, které jsou běžně dostupné ve většině řetězců, ale také produkty privátních značek, které lze najít pouze v Lidlu. V sortimentu je zastoupena celá škála výrobků od mléčných, chlazených, mražených výrobků, po denně čerstvé pečivo, ovoce, zeleninu a květiny. Politika společnosti je nastavena na co nejnižší možnou prodejní cenu a zároveň co nevyšší možnou kvalitu.

Systém kvality je velmi přísně hlídán, a to hned několikrát v průběhu celého procesu. Začíná u důkladného výběru dodavatelů, kde jsou kontrolovány interní normy a kritéria právě

pro jejich výběr. U výběru rozhodují nejen náklady a cena, ale také jakost a počet zkoušek jakosti dodávaných výrobků nebo vzdálenost od logistických center. Kontrola kvality zboží pokračuje přímo v logistickém skladu a končí u denní kontroly čerstvosti a kvality, která je prováděna na jednotlivých filiálkách.

Lidl je jedním z nejstabilnějších zaměstnavatelů nejen na našem trhu. V současné době zaměstnává více než 11 000 zaměstnanců, kteří pracují v oblasti prodeje, nákupu, administrativy a práci na centrálních.

Na prvním místě je pro společnost zákazník, kterému se snaží vyjít vstříc v každém ohledu. Lidl je vůbec první obchodní jednotkou, která zavedla tematické akce a týdny, např. americké, italské, řecké, asijské, francouzské nebo veganské kuchyně. Tematická akce se mění každé pondělí a čtvrtek, mimo food sortimentu, jsou během těchto akcí k dostání také non-food produkty. Non-food produkty zahrnují oblečení pro děti i dospělé, funkční oblečení a nářadí pro sport, doplňky do bytu, kanceláře či zahradu apod.

Počátky společnosti sahají až do roku 1930, kdy v němckém Neckarsulmu založen velkoobchod s potravinami. První prodejna byla otevřena v roce 1973 v Ludwigshafenu, o patnáct let později, v roce 1988, bylo v provozu 460 obchodů v západním Německu. Expanze do východního Německa, ale především do zahraničí nastala v 90. letech. Od roku 1989 můžeme najít prodejny ve Francii, od 1992 v Itálii, od 1996 ve Velké Británii a od roku 2017 v USA. Na český trh se Lidl dostal v roce 2003. Aktuálně Lidl provozuje okolo 255 prodejen ve 29 zemích Evropy a Ameriky.

Diskonty Lidl podnikají cíleně kroky k plnění společenské odpovědnosti prostřednictvím akcí, které sami pořádají nebo se do nich zapojují, např. sbírka Srdce dětem, Rákosníčkův běh, Rákosníčkově hřiště nebo Národní potravinová sbírka. To že je úsilí všech zaměstnanců a pracovníků svědomité dokazuje i ocenění Obchodník roku, kde pravidelně obsazují nejvyšší příčky. Úspěchy získávají také ve sféře ocenění výrobků, např. dTest, za kvalitní sortiment, který nabízejí koncovému spotřebiteli (obchodnik-roku.cz, 2020), (lidl.cz, 2020).

3.1.2 Popis vybrané maloobchodní jednotky pro účely bakalářské práce

Pro účely bakalářské práce jsem si vybrala prodejnu v Rožnově pod Radhoštěm, ulice Meziříčská 2302, která funguje od roku 2007, ke dni 26.02.2020 zde pracuje 43 zaměstnanců.

Nachází se v těsné blízkosti autobusového a vlakového nádraží, DM drogerie, Dr. Max lékárny a konkurenčního řetězce Billa.

V této konkrétní prodejně zaměstnanci pracují na třisměnný provoz s možností přidání mezi směn (ranní, odpolední nebo noční směny). Ranní směna začíná v 5:30 hod a končí ve 12:30 hodin, odpolední směna je 14:30-20:30 hodin. K vykrytí prostoru mezi ranní a odpolední směnou slouží mezi směny, které jsou od 9(10)-15(16) hodin. Noční směna začíná v 19:30 a končí ve 02:30 hodin. Na jednu směnu je potřeba minimálně šest pracovníků, zpravidla nechodí všichni zaměstnanci do práce na stejný čas. Zaměstnanci přichází do práce postupně, a odcházejí po odpracování 6hodinové směny. Časy, které jsou výše napsány jsou ty nejdříve možné, na které zaměstnanci přicházejí, či odcházejí, ale časy začátků směn se upravují operativně, dle aktuální situace (svátky, kdy je prodejna zavřena) nebo začátky tematických akcí. Stejně tak se ve výjimečných situacích, kde je třeba abnormálně silná návštěvnost apod, smí prodloužit délka směny a zaměstnanci zůstanou v práci o něco déle. Vše záleží na domluvě s vedením směny nebo manažerkou prodejny. Každá započítaná minuta nad 6 hodin práce je samozřejmě proplacená, evidenci docházky si zaměstnanec eviduje elektronicky, prostřednictvím čipu.

Otevírací doba prodejny je od pondělí do soboty, od 7 do 20 hodin, v neděli od 8 do 20 hodin. Od června do září se otevírací doba prodlužuje do 21 hodin, je otevřeno každý den s výjimkou zákonem stanovených svátků. Za dobu fungování prodejny v Rožnově pod Radhoštěm byly realizovány dvě rekonstrukce, první byla v roce 2018 a šlo o celkovou rekonstrukci – přestavba na šedý model, v roce 2020 pak proběhla aktualizací přestavba na verzi prodejny 2020. K dispozici je přilehlé parkoviště bez parkovacích bran s 75 parkovacími místy.

4. Analýza pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců

Ke zjištění a zmonitorování stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců, byla zvolena prodejna maloobchodní sítě Lidl Česká republika. Konkrétně filiálka v Rožnově pod Radhoštěm. Před vytvořením a distribucí dotazníku (příloha č. 1), byla oslovena manažerka prodejny. Účelem rozhovoru bylo zjištění postojů vedoucího pracovníka a vedoucích směn směrem ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Získané informace sloužily k nastínění problémových a klíčových oblastí a následně sestavení dotazníku.

4.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem bakalářské práce je zmonitorování a zjištění úrovně pracovní spokojenosti a motivace u vybraných faktorů, které na ni působí. Dotazník cílí na následujících 9 faktorů, jež ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Jde o tyto faktory:

- náročnost vykonávané práce,
- možnost iniciativy při řešení úkolů,
- pracovní kolektiv,
- vztahy s nadřízenými,
- možnost karierního růstu,
- mzdové ohodnocení,
- úvahy o odchodu ze zaměstnání.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, budou vypracována a navržena doporučení, která by mohla směřovat ke zlepšení pracovní spokojenosti a motivace.

4.2 Dotazníkové šetření

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena záměrně s ohledem na časovou nenáročnost a poměrně vysokou návratnost. Otázky byly sestaveny v návaznosti na teoretickou část bakalářské práce, kde byly přiblíženy teoretická východiska pracovní motivace, odměňování, benefitů a pracovní motivace. Z celkového počtu 43 zaměstnanců, dotazník vyplnila většina, tedy 40 zaměstnanců, což představuje 94 %. Tři respondenti neodpověděli z důvodů

dlouhodobé pracovní neschopnosti a počítačové negramotnosti, nebyla možnost doručení dotazníku v tištěné podobě. Dotazník byl části respondentů distribuován skrz on-line platformu survio.com, zbylá část byla rozdána ve fyzické podobě na pracovišti. Respondentům byla uložena časová lhůta dvou týdnů na vyplnění dotazníků od 1.01.2020 do 14.01.2020, časová náročnost vyplnění jednoho dotazníku činila méně než 10 minut.

Po prostudování literárních pramenů byl dotazník sestaven z dvaceti otázek, které jsou rozčleněny do šesti, na sebe navazujících, kategorií, které mapují interní i externí faktory a činitele, které působí na motivaci a spokojnost zaměstnanců. Na začátek dotazníku jsou vloženy identifikační otázky, které determinují pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Navazuje část druhá, která je zaměřena na získání informací, které se týkají zaměstnaneckého poměru, jeho druh, typ pracovního úvazku a počet odpracovaných let. Třetí část se dotazuje na psychickou a fyzickou náročnost práce a synchronizaci pracovního a osobního života. Čtvrtá část se zabývá odměňováním, mzdou a benefity. V páté části otázky směřují na pracovní vztahy, spokojenost a motivaci s prací. Poslední, šestá část je zaměřena na stabilitu zaměstnání a zjištění, zda v něm chtějí zaměstnanci setrvat. V dotazníku jsou použity následující typy otázek: otevřené, uzavřené, polouzavřené, škálové, pořadové a dichotomické. Dotazníkové šetření proběhlo v rámci absolutní anonymity.

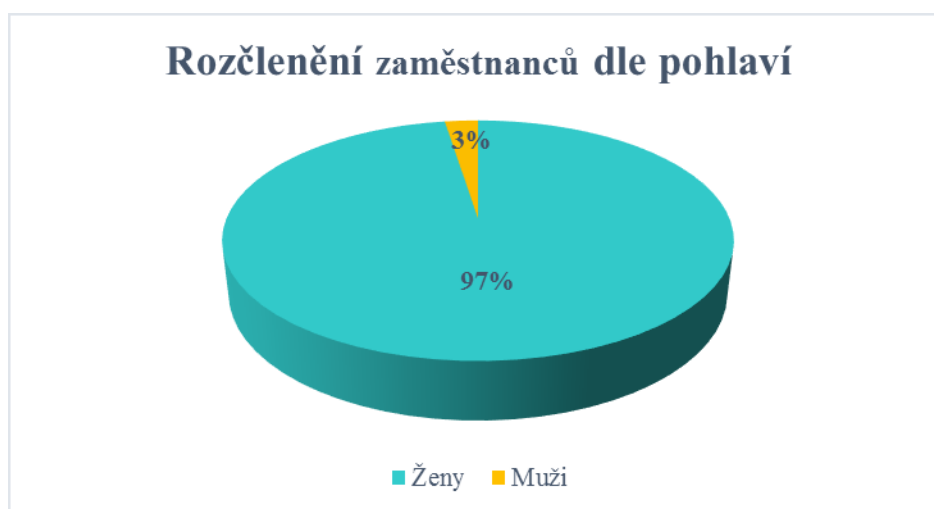
Následující část reflektuje výsledky získané dotazníkovým šetřením pomocí grafického znázornění.

4.2.1 Identifikační otázky

První část dotazníku obsahuje identifikační otázky. Pomocí těchto otázek jsme o zaměstnancích zjistili základní informace, pomocí kterých jsme získali přehled o skladbě zaměstnanců, a roztřídili je do skupin dle pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání. Data pro grafické znázornění jsou čerpána z přílohy č.1.

Jak bylo zmíněno, do dotazníkového průzkumu se zapojilo 40 zaměstnanců z celkového počtu 43. Za reprezentativní vzorek lze považovat čtyřicet zaměstnanců. Graf 4.1, názorně zobrazuje, jakou část pracovního kolektivu tvoří ženy a jakou muži. Jasně z něj vyplývá, že většina zaměstnanců jsou ženy, konkrétně 39 žen, v procentuálním vyjádření 97,5 %. Muži jsou zde zastoupeni pouze jedním respondentem, procentuálně 2,5 %.

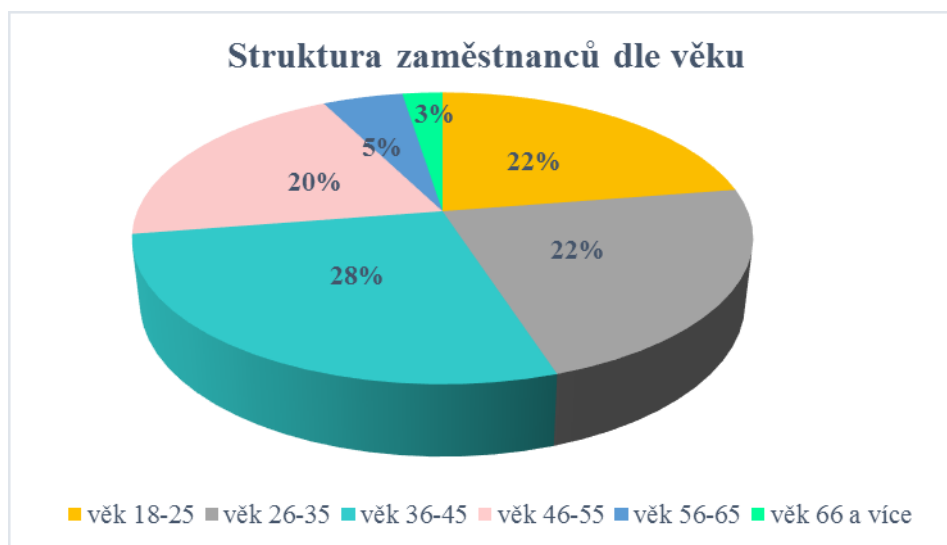
Graf č. 4.1 Rozčlenění zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá identifikační otázka cílí na věkovou strukturu zaměstnanců maloobchodní prodejny Lidl Rožnov pod Radhoštěm. Z důvodu větší objektivity si zaměstnanci mohli vybrat věkovou skupinu z šesti rozpětí. Nejmladší věková skupina 18–25 let je tvořena 9 zaměstnanci (22,5 %), stejný počet zaměstnanců připadá do skupiny 26-35 let. Nejpočetněji zastoupenou skupinou je skupina zaměstnanců 36-45 let, kam spadá 11 zaměstnanců (27,5 %) z reprezentativního vzorku. 8 zaměstnanců (20 %) vybralo za svou věkovou skupinu rozpětí od 46- do 55 let. Do skupiny 56-65 let připadají 2 respondenti (5 %) a do skupiny 66 let a více 1 zaměstnanec (2,5 %) viz graf č. 4.2.

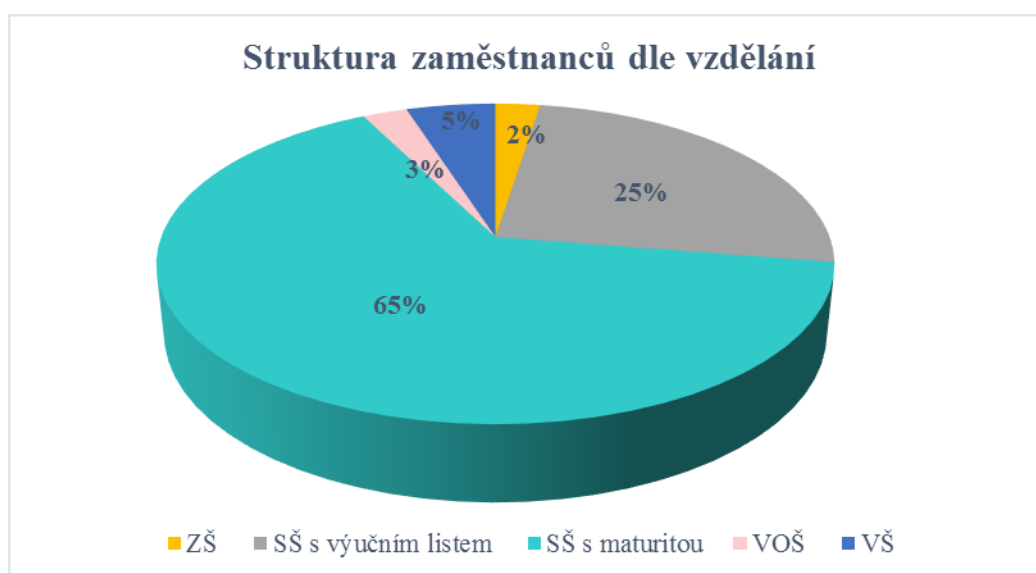
Graf č. 4.2 Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí a zároveň poslední identifikační otázkou bylo zjištěno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Zaměstnanci měli na výběr z pěti možností vzdělání: základní, odborné vyučení bez maturity, střední s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské. Nejčastěji zvolenou možností bylo střední vzdělání s maturitou, tuto možnost vybralo 26 respondentů (65 %). 10 zaměstnanců (25 %) vybralo za svou odpověď odborné vyučení bez maturity. Základním vzděláním ukončil svou školskou docházku pouze jeden pracovník (2,5 %). Vyššího odborného vzdělání dosáhl taktéž jeden zaměstnanec. Dva respondenti připadají do skupiny vysokoškolského vzdělání (5 %). Odpovědi, které byly dotazníkem zjištěny nebyly žádným překvapením, neboť většina zaměstnanců pracuje na pozici prodavač-pokladní, kde není vyžadováno nejvyšší možné vzdělání. Získané odpovědi na otázku nejvyšší dosažené vzdělání jsou vyobrazeny v grafu 4.3.

Graf č. 4.3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

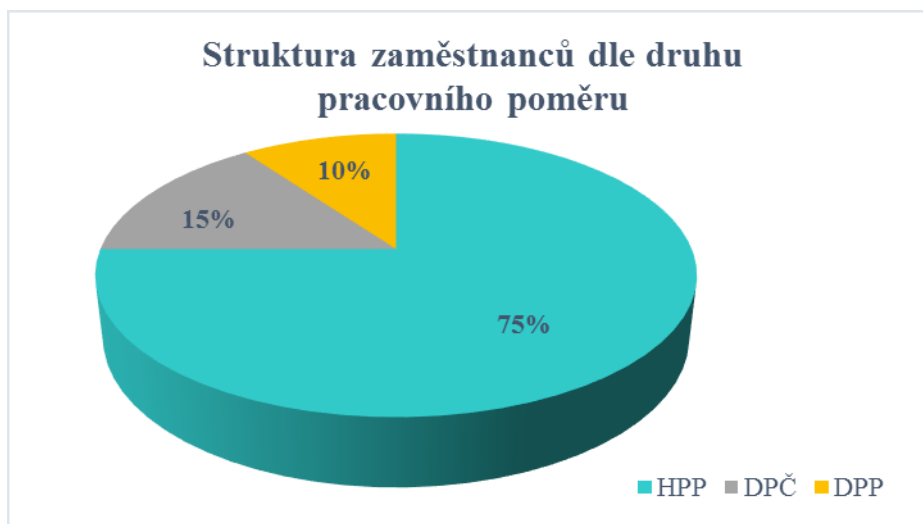
4.2.2 Zaměstnanecký poměr

Následující oddíl je sestaven z otázek, které cílí na získání informací, které se týkají zaměstnaneckého poměru: na jeho druh, pracovní úvazek a počet odpracovaných let u maloobchodní jednotky. Jsou důležité pro získání bazálních informací, které jsou zcela zásadní pro zodpovězení základních otázek, které se týkají vztahu zaměstnance k podniku.

První otázka z této skupiny diagnostikuje druh pracovního poměru. V nabídce byly tři možnosti: HPP (hlavní pracovní poměr), DPČ (dohoda o pracovní činnosti) a DPP (dohoda o provedení práce). Zcela zásadní část 30 respondentů (75 %) z reprezentativního vzorku vybrala

možnost první, tedy hlavní pracovní poměr. Na dohodu o pracovní činnosti je zde zaměstnáno 6 zaměstnanců (15 %). Nejmenší počet respondentů pracuje v podniku na bázi dohody o provedení práce, konkrétně jsou to 4 zaměstnanci (10 %). Detailní odpovědi na danou otázku jsou vyobrazeny níže v grafu 4.4.

Graf č. 4.4 Struktura zaměstnanců dle druhu pracovního poměru

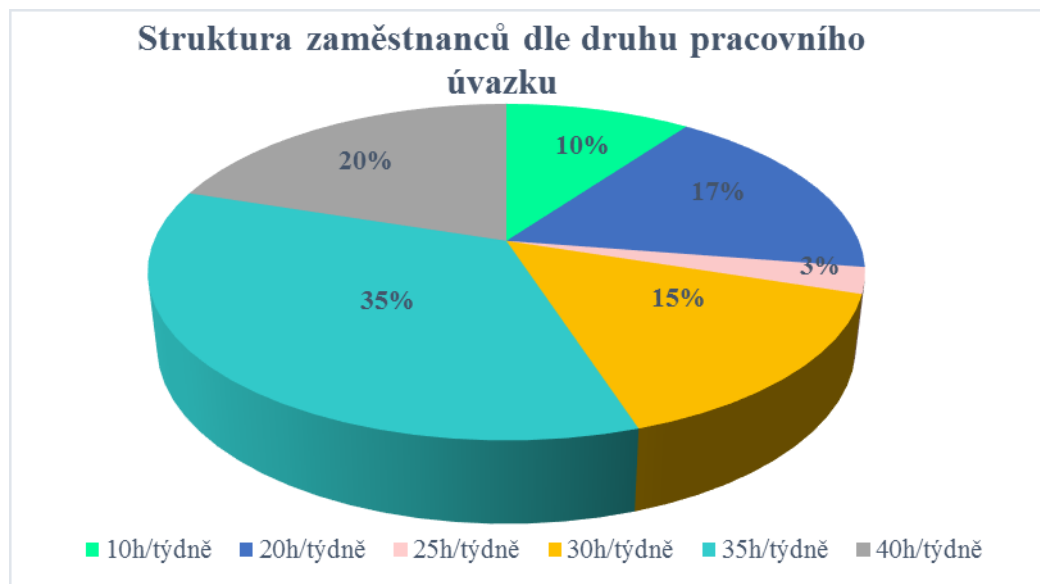


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo čtyři se zabývá druhem pracovního úvazku. Tato otázka nemohla být v dotazníkovém setření opomenuta, neboť ve společnosti Lidl Česká republika není podmínkou, že zaměstnanec musí odpracovat klasický 40hodinový pracovní úvazek za týden, jak je běžné ve většině firem v českém prostředí. Na prodejně v Rožnově pod Radhoštěm, kde dotazování probíhalo pracuje široká skupina lidí, z nich někteří mají toto zaměstnání za svůj hlavní pracovní úvazek a v grafu 4.4 je ukázáno, že je to nejčastější případ, ale pracují zde také takoví jedinci, kteří mají tuto práci pouze jakou přivýdělek k jiné práci, studiu či mateřské nebo rodičovské dovolené. Proto společnost Lidl nabízí svým zaměstnancům na výběr z několika možností pracovního úvazku, tedy hodin, které zaměstnanec odpracuje v rámci jednoho týdne. Konkrétně si mohou zaměstnanci vybrat z šesti druhů pracovních úvazků, stejné množství měli na výběr respondenti z reprezentativního vzorku. Šest druhů pracovních úvazků: 10 h/týdně, 20 h/týdně, 25 h/týdně, 30 h/týdně, 35 h/týdně a 40 h/týdně. Překvapivě největší množství respondentů 14 (35 %) vybralo možnost 35 h/týdně, což nekoresponduje s faktem, že nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno na HPP, logicky se tedy dalo očekávat, že nejvíce odpovědí získá možnost 40 h/týdně. Nejvyšší možný druh pracovního úvazku 40 h/týdně zvolilo 8 zaměstnanců (20 %). Třetí nejčastěji vybranou odpovědí byl úvazek 20 h/týdně, tuto možnost vybralo 7 respondentů (17,5 %). 6 zaměstnanců (15 %) se rozhodlo pro úvazek 30 h/ týdně. Nejkratší

možný úvazek 10 h/týdně zvolili 4 respondenti (10 %). Pouze jeden respondent (2,5 %) vybral možnost 25 h/týdně, jak je vyobrazeno v grafu č. 4.5.

Graf č. 4.5 Struktura zaměstnanců dle druhu pracovního úvazku

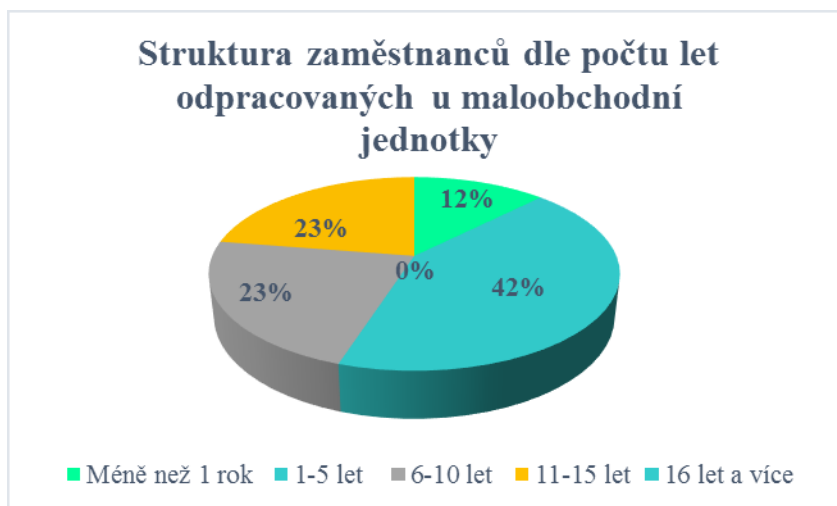


Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou číslo 6 byli respondenti dotázáni na počet let, které odpracovali u maloobchodní jednotky. I tato otázka je opodstatněná z toho důvodu, že společnost Lidl funguje na českém trhu od roku 2003, tedy 17 let. Daná otázka má značnou vypovídací hodnotu právě z toho důvodu, že společnost je považována za stabilní a velmi úspěšnou. Protože s délkou fungování společnosti je samozřejmě obtížnější a komplikovanější nejen získat, ale především udržet stávající zaměstnance. Na rozdíl, od společností, které jsou na trhu krátkou dobu, například 3 roky, kdy jsou pracovníci stále v prvotním nadšení. Při sestavování této otázky byla také brána v potaz „povinná“ rotace pracovníků, proto se počet odpracovaných let bere globálně v rámci Lidl Česká republika, nikoliv pouze v rámci Lidl Rožnov pod Radhoštěm. Pod pojmem „povinná“ rotace si lze představit dočasné přeložení pracovníků na jiné prodejny v okolí či regionu na dočasnou dobu, která se reguluje dle potřeby a aktuální situace. Zpravidla se rotace týká zaměstnanců, kteří působí na vyšších pozicích od manažera/ky prodejny, zástupce manažera/ky prodejny po vedoucí/ho směny. Ale nevyhýbá se ani pozici prodavač-pokladní, kteří mohou jít v rámci rotace na výpomoc do jiné prodejny nebo centrálního skladu. Respondenti měli na výběr z pěti možností délky pracovního poměru: méně než 1 rok, 1-5 let, 6-10 let, 11-15 let nebo 16 let a více. 17 respondentů (42,5 %) odpovědělo na tuto otázku označením odpovědi 1-5 let. Méně, než jeden rok pracuje ve společnosti 5 respondentů (12,5

%). 9 respondentů (22,5 %) zvolilo možnost 6-10 let, shodný počet dotazovaných, 9 (22,5 %) označilo možnost 11-15 let. Možnost odpovědi 16 let a více nebyla zvolena žádným respondentem (0 %) z reprezentativního vzorku viz graf č. 4.6.

Graf č. 4.6 Struktura zaměstnanců dle počtu let odpracovaných u maloobchodní jednotky



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Náročnost práce

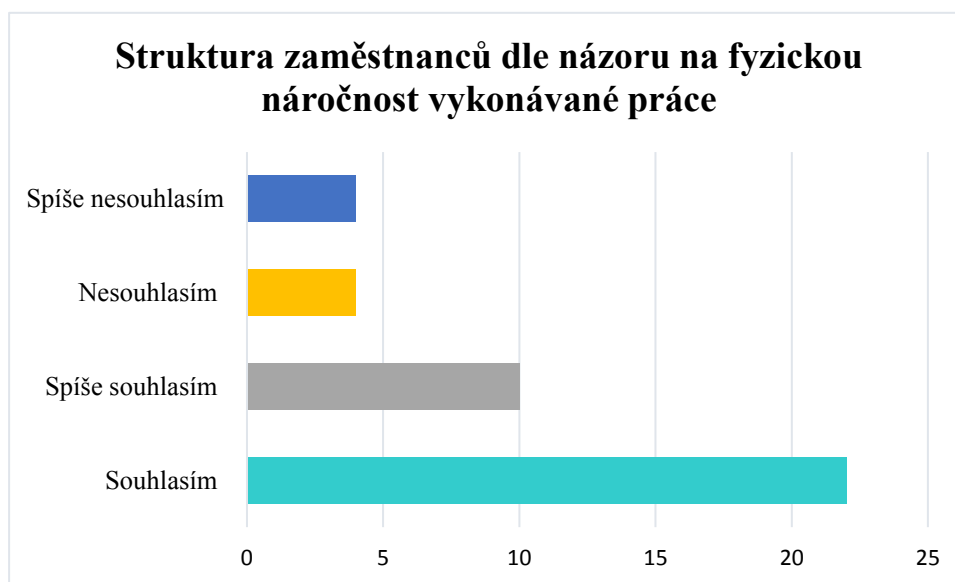
Otázky v této části dotazníku cílí na získání informací a postojů zaměstnanců k velmi komplikované a citlivé oblasti, která je velmi často opomíjena a v očích zaměstnavatelů považována za méně důležitou. Náročnost práce je zaměstnanci hodnocena subjektivně, jejich vnímání může být ovlivněno věkem, fyzickou a psychickou kondicí a stabilitou, rodinnými či sociálními poměry a mnoha dalšími aspekty, které by zaměstnavatelem neměly být ignorovány. Neboť jenom jedinec, který je spokojen v osobním životě je schopen podávat optimální a kvitované výkony v pracovní sféře. Z toho důvodu by zaměstnavatel neměl opomíjet tuto oblast, protože je to v konečném důsledku především v jeho zájmu.

Otázka číslo 7 se týkala fyzické náročnosti práce a zaměstnanci odpovídali, zda považují vykonávanou práci za náročnou. Jak je z výše znázorněných odpovědí zřejmé ve společnosti Lidl Rožnov pod Radhoštěm pracuje různorodá skupina lidí, co se vzdělání, věku a jiných aspektů týká. Fyzická námaha je s prací v této společnosti velmi těsně spjata, a již ve fázi uchazeče o zaměstnání jsou zájemci o této skutečnosti informováni. I přes toto upozornění je značné procento pracovníků, kteří svůj pracovní poměr ukončí ve zkušební době po málo odpracovaných směnách. Protože představa je často odlišná od reality. Práce v této společnosti

nespočívá pouze v sezení za pokladnou, při kterém si zaměstnanec odpočine fyzicky, ale také tkví v náročných směnách, kdy zaměstnanci, na této vybrané prodejně především zaměstnankyně, vybalují mnohdy neadekvátně těžké krabice a zboží. 22 respondentů (55 %) zvolilo odpověď „souhlasím“, možnost odpovědi „spíše ano“ vybralo 10 respondentů (25 %). 4 zaměstnanci (10 %) z reprezentativního vzorku vybrali odpověď „nesouhlasím“ a shodný počet odpovědí 4 (10 %) získala možnost „spíše nesouhlasím“.

Více než polovina všech dotazovaných se ztotožňuje s tvrzením, že práce je fyzicky náročná a namáhavá. Jednotlivé odpovědi respondentů v absolutní hodnotě jsou zaznamenány v následujícím grafu č. 4.7.

Graf č. 4.7 Struktura zaměstnanců dle názoru na fyzickou náročnost vykonávané práce (v absolutní hodnotě)



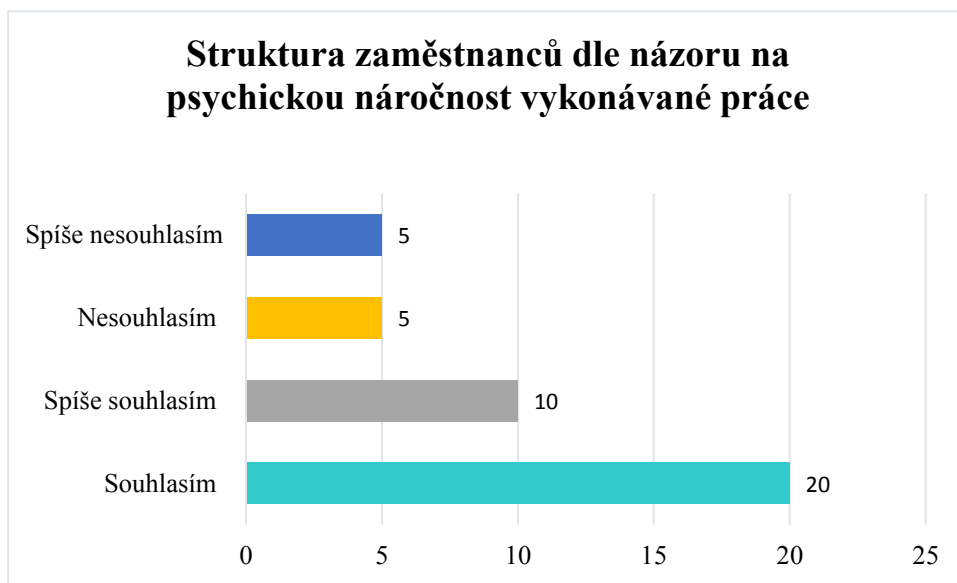
Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou číslo 8 byli respondenti dotázáni, zda považují své zaměstnání za psychicky náročné. Respondenti mohli na danou otázku reagovat 4 možnostmi: „souhlasím, spíše souhlasím, nesouhlasím a spíše nesouhlasím.“ Polovina reprezentativního vzorku, 20 respondentů (50 %) označilo odpověď „souhlasím“, tento výsledek byl očekávaný, neboť práce s veřejností je extrémně náročná. Když se vezmou v úvahu další faktory, jako jsou osobní problémy, rozpoložení daného jedince, střídání směn s absencí jakékoliv pravidelnosti a fyzická náročnost práce, je zřejmé, že být je zákazník na prvním místě a vstřícnost k zákazníkovi je pro zaměstnance prioritou, občas je to nelehká výzva. 10 respondentů (25 %) zvolilo za svou odpověď „spíše souhlasím“. Odpověď „nesouhlasím“ vybralo 5 respondentů (12,5 %).

z dotazovaných a shodné množství odpovědí obdržela oportunita „spíše nesouhlasím“.

Zaměstnanci ve zdrcující polovině pocítují psychickou zátěž, která souvisí s vykonáváním dané pracovní pozice a další čtvrtina se k tomuto výroku také přiklání. Nadřízení by neměli být neteční a měli by zjišťovat psychický stav zaměstnanců v pravidelných intervalech a snažit se o zlepšení podmínek, viz graf č. 4.8, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Graf č. 4.8 Struktura zaměstnanců dle názoru na psychickou náročnost vykonávané práce (v absolutní hodnotě)

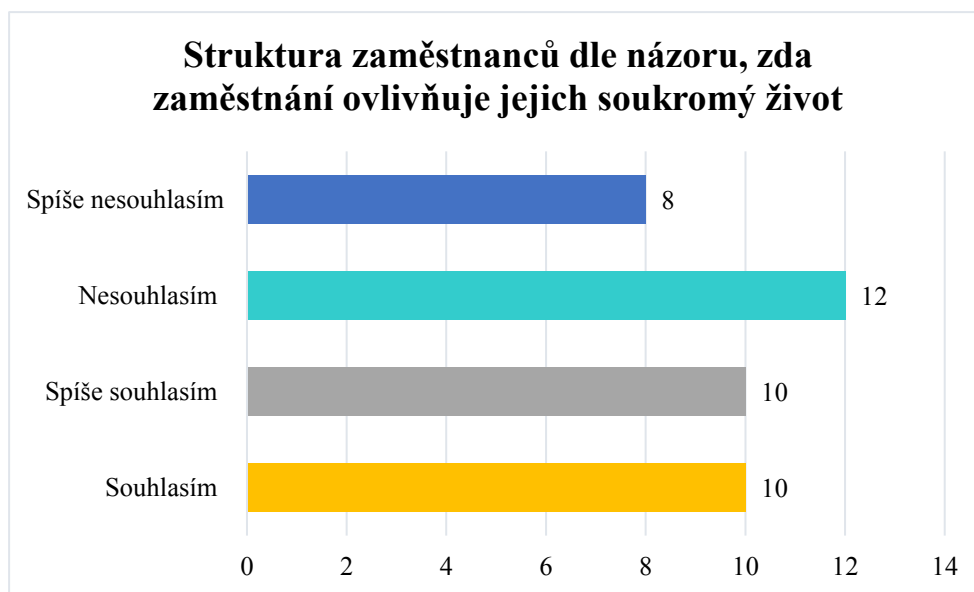


Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo 9 respondenti odpovídali, jestli zaměstnání ovlivňuje jejich soukromý život. Jen malá část zaměstnanců dokáže stoprocentně oddělit sféru pracovního a osobního života. Většině zaměstnancům, se i byť malá část, přenáší z jedné oblasti do druhé. Respondenti se mohli v souvislosti s touto otázkou projevit 4 možnostmi: „souhlasím, spíše souhlasím, nesouhlasím a spíše nesouhlasím.“ Odpovědi reprezentativního vzorku v tomto dotazníkovém šetření byly velmi vyrovnané. 12 respondentů (30 %) se ztotožňuje s možností „nesouhlasím“. Odpověď „spíše nesouhlasím“ vybralo 8 zaměstnanců (20 %). Možnost „spíše souhlasím“ označilo 10 respondentů (25 %), shodné množství tázaných 10 (25 %) vybralo odpověď „souhlasím“.

Vyrovnanost jednotlivých odpovědí, prozrazuje, že slogan, který Lidl používá při náborových kampaních: „U nás si práce a volný čas rozumí“, není pouze prázdným slibem a heslem, viz graf č. 4.9, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Graf č. 4.9 Struktura zaměstnanců dle názoru, zda zaměstnání ovlivňuje jejich soukromý život (v absolutní hodnotě)



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Odměňování a benefity

Otázky v následující části mají za cíl zjistit názor zaměstnanců na mzdu v souvislosti s náročností vykonávané práce, spravedlivost systému odměňování a benefitech. Společnost Lidl Česká republika se řadí na přední příčky mezi zaměstnavateli, co se finančního ohodnocení a benefitů týká. Mzda se zvyšuje dle počtu odpracovaných let u maloobchodní jednotky a odvíjí se také dle regionu a města, kde se daná prodejna nachází.

Prodejna, na které probíhalo dotazování se nachází ve zlínském kraji, Rožnově pod Radhoštěm, a nástupní mzda činí 30 250,- Kč za 35 h/týdně, po třech letech 33 250,- Kč. Benefity se dělí na stabilní a opakující se: stravenková karta, Multi-sport karta, vitamínové balíčky, slevový kupón v telefonní aplikaci, příspěvek na vánoční večírek a teamové akce pro zaměstnance, vánoční finanční bonus, sleva na dovolenou, zvýhodněný telefonní tarif, příspěvek na pojištění nebo balíček při narození dítěte.

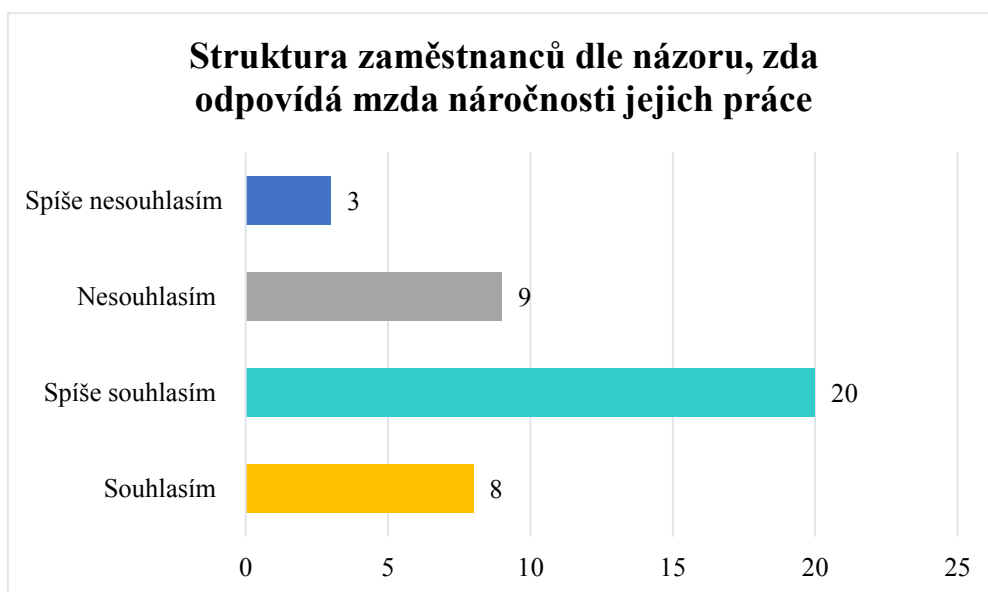
Společnost pružně reaguje na aktuální dění a situace ve společnosti. V době zpracování výsledků dotazníkového šetření, bylo globálním problémem onemocnění COVID-19. Lidl Česká republika ocenil zvýšený nápor na zaměstnance během tohoto období finanční premií,

přídělem čerstvého ovoce a zeleniny, přiřazením jednorázových roušek a jednoho kusu respirátoru na zaměstnance.

Otázkou číslo 10 byli zaměstnanci dotázáni, zda odpovídá výše mzdy náročnosti jejich práce. Tato otázka je poměrně subjektivní, neboť každý jedinec je zvyklý na jiný standart a úroveň života. Polovina respondentů 20 (50 %) odpověděla na danou otázku označením odpovědi „spíše souhlasím“ a 8 respondentů (20 %) zvolilo možnost „souhlasím. Možnost odpovědi „spíše nesouhlasím“ si vybrali 3 respondenti (7,5 %), a s tímto výrokem „nesouhlasilo“ 9 respondentů (22,5 %).

Odpovědi na tuto otázku jistě stojí za zvážení, neboť většina z dotázaných se přiklonila k možnosti „spíše souhlasím“, nikoli k možnosti „souhlasím“. To může signalizovat jisté pochyby zaměstnanců o výšce mzdy, viz graf č. 4.10, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Graf č. 4.10 Struktura zaměstnanců dle názoru, zda odpovídá mzda náročnosti jejich práce (v absolutní hodnotě)



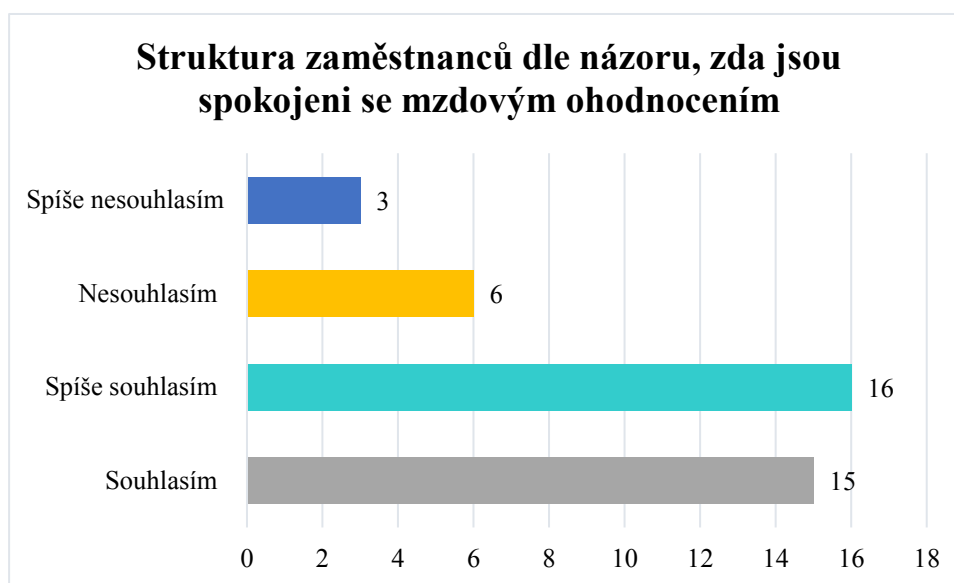
Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou číslo 11 byli respondenti dotázáni, zda jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením. Respondenti měli na výběr ze 4 možností: „souhlasím, spíše souhlasím, nesouhlasím a spíše nesouhlasím.“ 16 respondentů (40 %) označilo odpověď „spíše souhlasím“. O jeden hlas méně, tedy 15 odpovědí (38,5 %) získala možnost „souhlasím“. Opověď

„nesouhlasím“ vybralo 6 respondentů (15 %) a 3 respondenti (7,5 %) z dotazovaných zvolili možnost „spíše nesouhlasím“.

Odpovědi na otázku číslo 11 naznačují, že respondenti, tedy zaměstnanci, jsou s mzdovým ohodnocením spokojeni. Kladnou možnost odpovědi „souhlasím“ a „spíše souhlasím“ zvolilo v součtu 31 respondentů, z reprezentativního vzorku 40 dotazovaných, viz graf č. 11, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Graf č. 4.11 Struktura zaměstnanců dle názoru, zda jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením (v absolutní hodnotě)

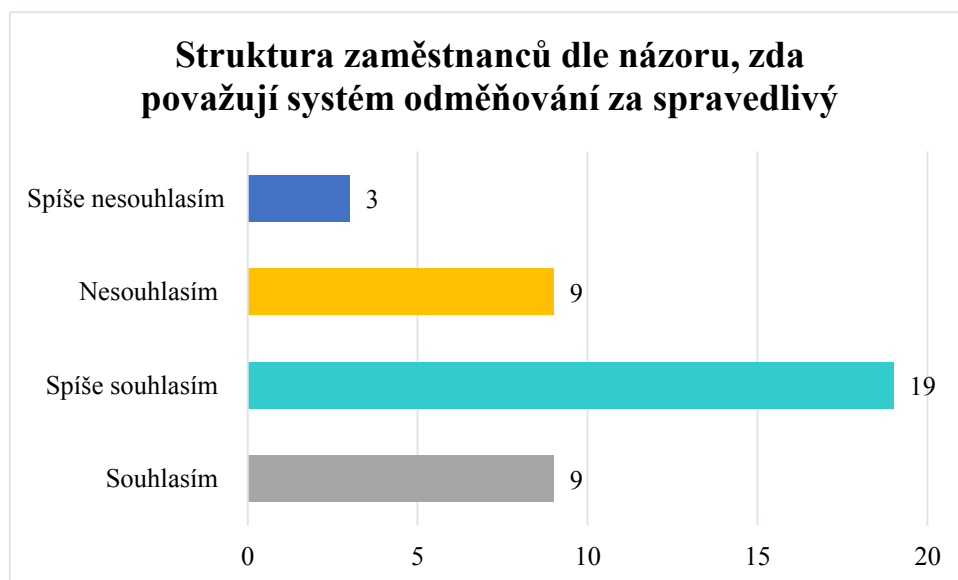


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 12 se týkala zjištění, zda považují zaměstnanci systém odměňování za spravedlivý. Z globálního hlediska je mzda v dnešním konzumním světě jedním z hlavních motivačních faktorů. V rámci konkurenceschopnosti se zaměstnavatelé předhánějí, kdo nabídne zaměstnancům „více“, přes to všechno jsou zaměstnanci často nespokojení a zdá se jim mzdové ohodnocení nedostatečné. Společnost Lidl Česká republika nabízí nadstandartní ohodnocení nejen v maloobchodním sektoru, ale také ve srovnání s jinými profesemi a zaměstnáními. Respondenti mohli na danou otázku odpovědět čtyřmi způsoby: „souhlasím, spíše souhlasím, nesouhlasím a spíše nesouhlasím.“ 19 respondentů (47,5 %) zvolilo možnost „spíše souhlasím“, možnost „souhlasím“ vybralo 9 z dotázaných (22,5 %). 9 respondentů (22,5 %) odpovědělo na tuto otázku zvolením možnosti „nesouhlasím“ a 3 zaměstnanci (7,5 %) vybrali možnost „spíše nesouhlasím“.

Ze získaných odpovědí je zřejmé, že na prodejně v Rožnově pod Radhoštěm, kde probíhalo dotazování, jsou zaměstnanci v 70 % spokojeni se mzdou, kterou dostávají za vykonanou práci, jak ukazuje graf č. 4.12 níže, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Graf č. 4.12 Struktura zaměstnanců dle názoru, zda považují systém odměňování za spravedlivý (v absolutní hodnotě)

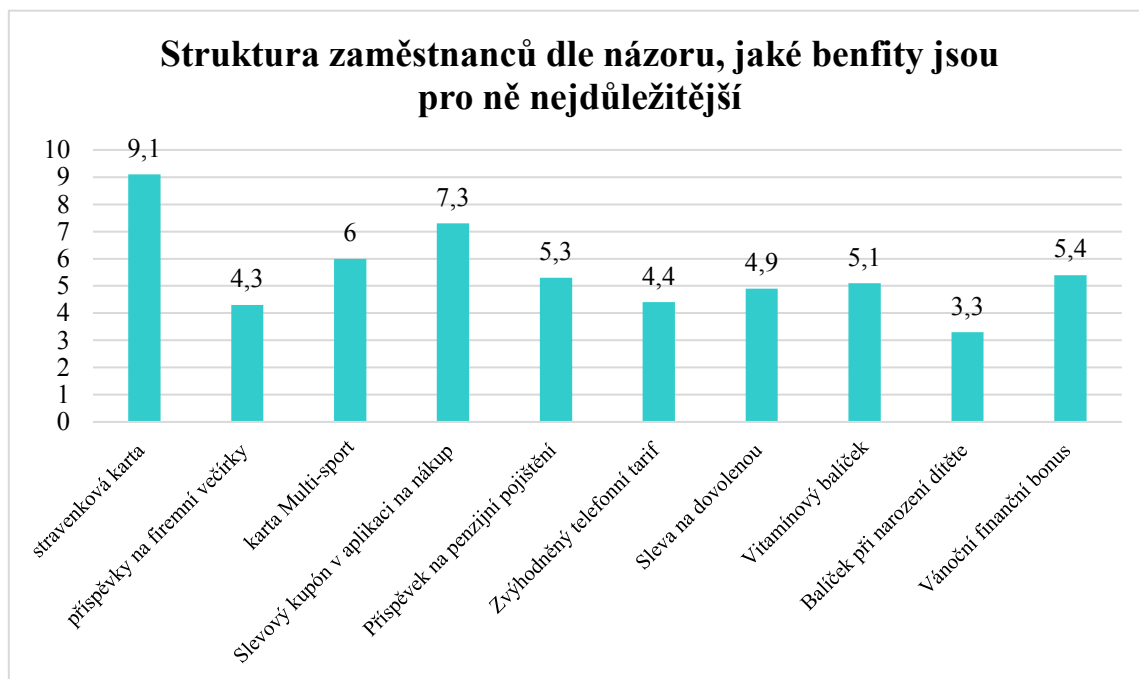


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 13 byla první seřadovací otázkou. Respondenti měli za úkol seřadit deset faktorů dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 10 – nejméně důležité). Faktory byly následující: příspěvky na firemní večírky, vánoční finanční bonus, balíček při narození dítěte, vánoční balíček, vitamínový balíček, sleva na dovolenou, zvýhodněný telefonní tarif, příspěvek na pojištění, slevový kupón v aplikaci, karta Multi-sport a stravenková karta. Sestupně seřazeno, nejdůležitějším benefitem je stravenková karta s váhou 9,1. Druhým nejdůležitějším faktorem je slevový kupón v aplikaci na nákup s váhou 7,3, dále karta Multi-sport s váhou 6,0, vánoční bonus s váhou 5,4, příspěvek na penzijní pojištění s váhou 5,3, vitamínový balíček s váhou 5,1, sleva na dovolenou s váhou 4,9, zvýhodněný telefonní tarif s váhou 4,4, příspěvky na firemní večírky s váhou 4,3 a balíček při narození dítěte s váhou 3,3. Viz grafické zobrazení v grafu č. 4.13, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Dle předpokladu zaměstnanci nejvíce kvitují stravenkovou kartu, kterou lze použít nejen v restauracích, ale také s ní lze zaplatit zboží potravinového charakteru v řetězcích Lidl Česká republika a Kaufland Česká republika.

Graf č. 4.13 Struktura zaměstnanců dle názoru, jaké benefity jsou pro ně nejdůležitější (v absolutní hodnotě)



Zdroj: vlastní zpracování

14. otázka je otevřenou otázkou a navazuje na předchozí otázku, která byla zaměřena na benefity. Tato navazující otázka je otevřená a respondenti měli možnost se zde vyjádřit, zda by uvítali nějaké další benefity, které ve výčtu v otázce číslo 13 chybí. Tuto možnost využili 4 zaměstnanci. Uvítali by 13. plat, masáže, příspěvek na výuku cizího jazyka či příspěvek na dopravu. Jeden respondent vyjádřil spokojenost s benefity dodatkem, že mu nic nechybí.

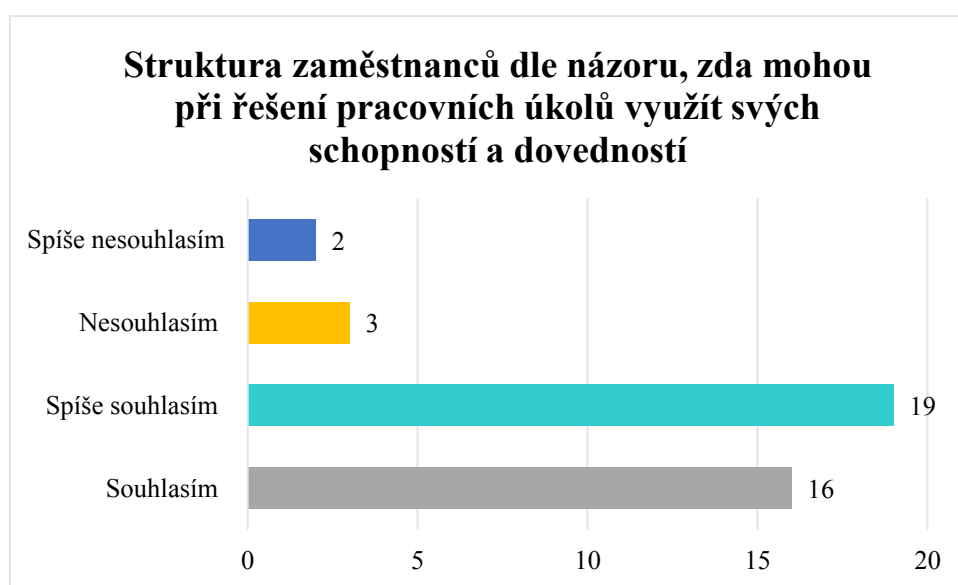
4.2.5 Pracovní vztahy, spokojenost a motivace

Předposlední část bakalářské práce se zaměřuje více na zaměstnance samotné a jejich subjektivní vnímání a využívání svých dovedností a schopností, problematiku vztahů na pracovišti, vztahů s nadřízenými a se spolupracovníky, zpětnou vazbu od vedení apod.

Otázkou číslo 15 byli respondenti dotázáni, zda mohou při řešení a plnění svěřených pracovních úkolů využít svých schopností a dovedností. Nezasvěcenému jedinci do interních záležitostí a chodu prodejny se může tato otázka jevit jako bezpředmětná, ve skutečnosti je tomu přesně naopak. V momentu, kdy zaměstnanec dostane pracovní úkol, což může být

navrhnutí a postavení konceptu zeleniny, aktuální tematické akce v oblasti chlazeného zboží, non-food sortimentu nebo suchého zboží. Je mu poskytnut pro inspiraci plán, jak by to ve výsledku mohlo vypadat, ale je pouze na něm, zda se plánu bude držet, nebo to udělá podle svých představ, samozřejmě musí dodržet bezpečnostní podmínky uložení zboží a ochrany zdraví všech ostatních osob na prodejně. Myšlenku, rozvíjení samostatného jednání potvrzují výsledky dotazníkového šetření. 16 respondentů (40 %) zvolilo možnost „souhlasím“ a 19 respondentů (47,5 %) vybralo možnost „spíše souhlasím“. Proti tomuto tvrzení byli 3 respondenti (7,5 %), kteří označili odpověď „nesouhlasím“ a 2 respondenti (5 %) z dotázaných zvolili možnost „spíše nesouhlasím“, viz graf č. 4.15, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Graf č. 4.15 Struktura zaměstnanců dle názoru, zda mohou při řešení pracovních úkolů využít svých schopností a dovedností (v absolutní hodnotě)

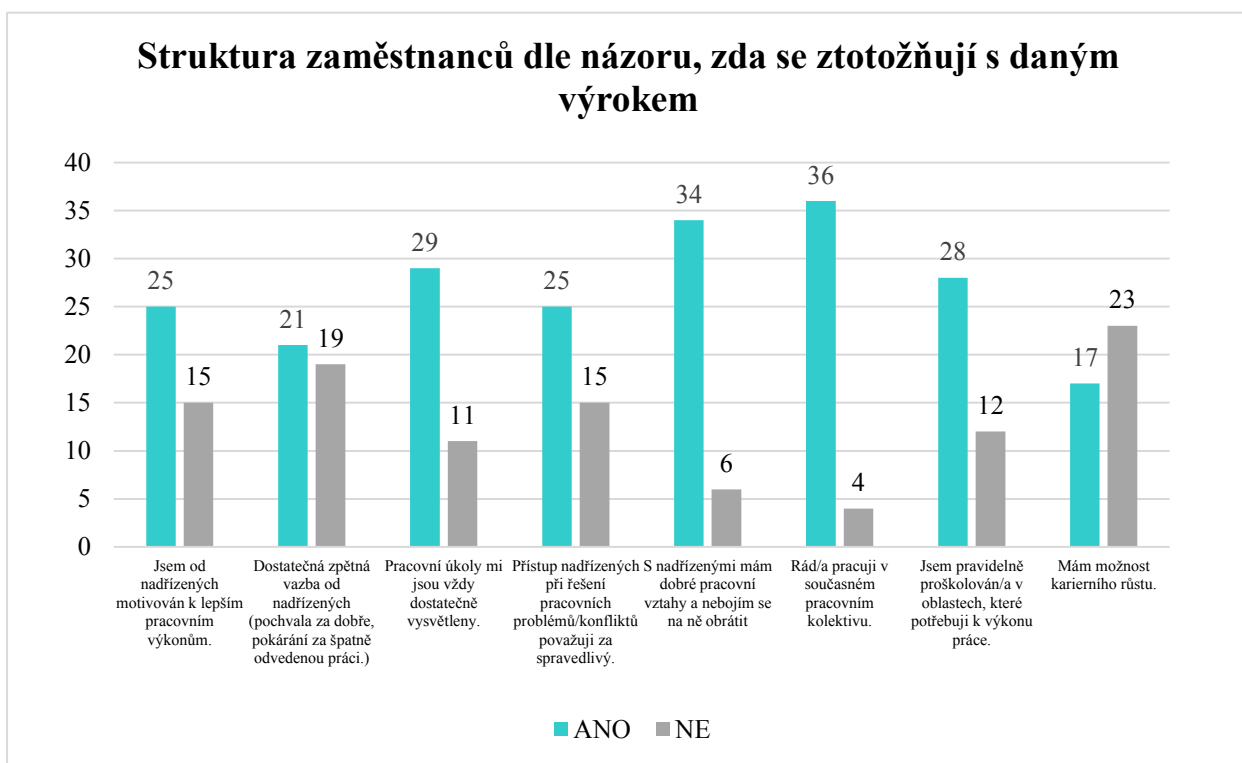


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 16 obsahuje 8 výroků, kterými byli respondenti dotázáni, zda souhlasí (ANO) s daným výrokem, či nikoli (NE). Otázky byly položeny v tomto znění: **„Jsem od nadřízených motivován k lepším pracovním výkonům.“**, 25 respondentů zvolilo odpověď „ANO“ a 15 respondentů vybralo možnost „NE“. **„Dostatečná zpětná vazba od nadřízených (pochvala za dobře, pokárání za špatně odvedenou práci).“**, 21 z dotázaných zvolilo možnost „ANO“ a 19 respondentů vybralo možnost „NE“. **„Pracovní úkoly mi jsou vždy dostatečně vysvětleny.“**, na tuto otázku odpovědělo 29 respondentů zvolením možnosti „ANO“ a 11 zaměstnanců vybralo odpověď „NE“. **„Přístup nadřízených při řešení**

pracovních problémů/konfliktů považuji za spravedlivý.“, možnost „ANO“ vybralo 25 respondentů a „NE“ zvolilo 15 z dotázaných. **„S nadřízenými mám dobré pracovní vztahy a nebojím se na ně obrátit.“**, 34 respondentů souhlasí s tímto výrokem a vybralo možnost „ANO“, proti bylo 16 zaměstnanců, kteří vybrali odpověď „NE“. **„Rád/a pracuji v současném pracovním kolektivu.“**, 36 respondentů zvolilo možnost „ANO“ a 4 respondenti vybrali odpověď „NE“. **„Jsem pravidelně proškolen/a v oblastech, které potřebuji k výkonu práce.“**, 28 respondentů vybralo možnost „ANO“ a 12 zaměstnanců zvolilo odpověď „NE“. **„Mám možnost karierního růstu.“**, s tímto výrokem se ztotožňuje 17 respondentů a zvolili možnost „ANO“ a 23 respondentů vybralo odpověď „NE“, viz graf č. 4.16, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Graf č. 4.16 Struktura zaměstnanců dle názoru, zda se ztotožňují s daným výrokiem (v absolutní hodnotě)



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Stabilita zaměstnání a setrvání v něm

Poslední část je věnována otázkám, které cílí na faktory, které zaměstnance ovlivňují v setrvání v jejich zaměstnání a jejich názor na stabilitu zaměstnání. Otázka dotazující se, zda

zaměstnanci někdy uvažovali o odchodu ze zaměstnání s následnou otevřenou otázkou, z jakého důvodu respondenti o odchodu ze zaměstnání uvažovali.

V otázce 17 zaměstnanci odpovídali, které faktory je ovlivňují v setrvání v jejich zaměstnání. Respondenti měli výběr z 8 faktorů, které měli seřadit sestupně od nejdůležitějšího po ten nejméně důležitý. Nejdůležitějším faktorem, který je ovlivňuje v setrvání v zaměstnání, je mzda s váhou 7,7. Dále jsou to benefity s váhou 5,6, vztahy na pracovišti s váhou 5,2, vzdálenost od bydliště s váhou 4,5, práce se zákazníky s váhou 4, pracovní prostředí s váhou 3,1, motivace od nadřízených s váhou 3,0 a pochvala od nadřízených rovněž s váhou 3,0. Odpovědi jsou zobrazeny níže v grafu č. 4.17, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

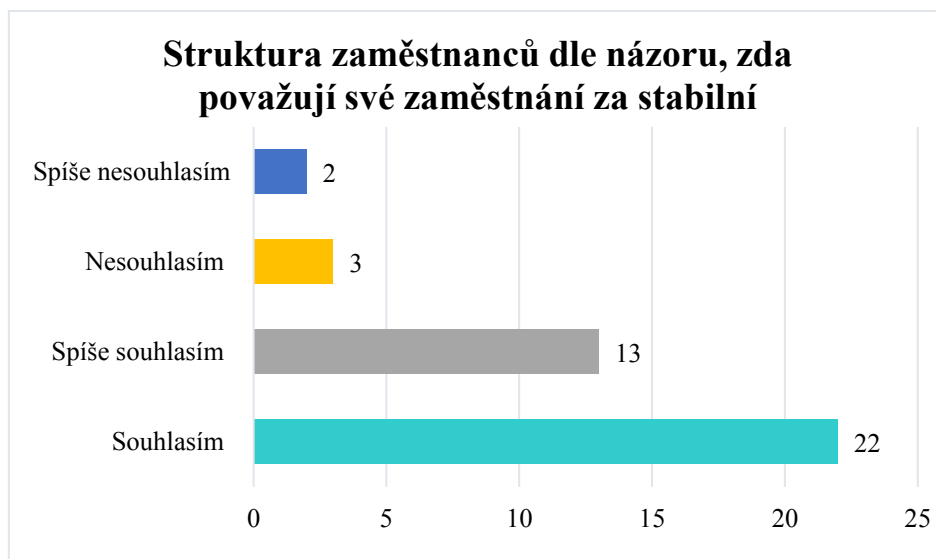
Graf č. 4.17 Struktura zaměstnanců dle názoru, které faktory je ovlivňují v setrvání v jejich zaměstnání (v absolutní hodnotě)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou číslo 18 byli respondenti dotázáni, zda považují své zaměstnání za stabilní. Na otázku mohli respondenti odpovědět čtyřmi možnostmi: „souhlasím, spíše souhlasím, nesouhlasím a spíše nesouhlasím.“ 22 z dotázaných (55 %) zvolilo možnost „souhlasím“ a 13 respondentů (32,5 %) vybralo odpověď „spíše souhlasím“. 3 (7,5 %) respondenti odpověděli na tuto otázku označením odpovědi „nesouhlasím“ a 2 (5 %) označili možnost „spíše nesouhlasím“, viz graf č. 4.18, data jsou uvedena v absolutních hodnotách.

Graf č. 4.18 Struktura zaměstnanců dle názoru, zda považují své zaměstnání za stabilní (v absolutní hodnotě)

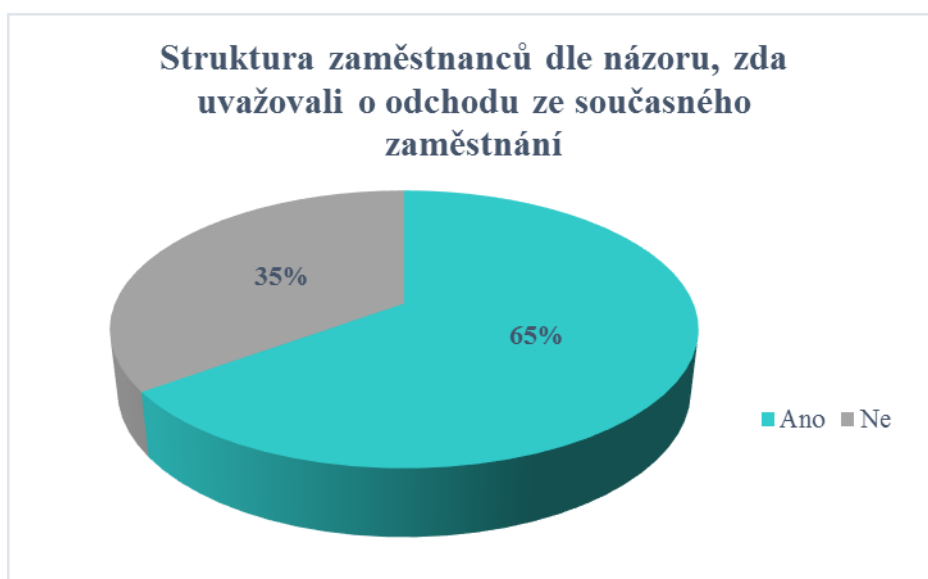


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku číslo 19, zda zaměstnanci někdy uvažovali o odchodu ze současného zaměstnání, odpovědělo 26 zaměstnanců (65 %) „Ano“ a 14 zaměstnanců (35 %) zvolilo možnost „Ne“, viz graf č. 4.19.

Toto zjištění je poněkud alarmující a nadřízení by se měli pokusit zjistit důvod, proč více než polovina zaměstnanců (65 %) zvažuje odchod ze zaměstnání, a nastínit nějaká řešení.

Graf č. 4.19 Struktura zaměstnanců dle názoru, zda uvažovali o odchodu ze současného zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 20 je otevřenou otázkou a zároveň poslední otázkou tohoto dotazníkového šetření. Navazuje na předchozí otázku číslo 19, pokud respondent označil v předchozí otázce odpověď „Ano“, v této otázce má možnost vyjádřit z jakého důvodu uvažoval/a o odchodu ze současného zaměstnání.

Tuto možnost využilo 25 respondentů, důvody pro odchod ze zaměstnání uváděli tyto:

- „Tuto práci považuji za příliš psychicky náročnou“,
- „V jiném zaměstnání možnost více peněz a více volného času“,
- „Přílišná fyzická náročnost a náročnost skloubení soukromého a pracovního života“,
- „Nebaví mě to“,
- „Stereotypní práce“,
- „Únava po dlouholetém zaměstnaneckém poměru“,
- „Někdy je toho prostě moc“,
- „Zdravotní důvody“,
- „Kvůli vedoucímu prodejny“,
- „Nepravidelné střídání směn v rámci jednoho týdnu“,
- „Pouze přivýdělek při jiném pracovním poměru“,
- „Dočasný přivýdělek při studiu“,
- „Nemám možnost karierního růstu“,
- „Vztahy na pracovišti“,
- „Rodičovská dovolená nebo zajímavější práce“,
- „Nejsem zde spokojená, nenaplnuje mě toto zaměstnání“,
- „Hledám méně fyzicky náročnou práci“,
- „Nemám ráda lidi“,
- „Nízké pracovní ohodnocení a vztahy na pracovišti“,
- „Přepracování a zvyhodňování některých jedinců“,

- „Málo volného času“,
- „Pouze dočasné, než dodělám vysokou školu“,
- „Nemám ráda práci s lidmi“,
- „Střídání směn je náročné, v jednom týdnu ranní, odpolední, noční i mezi směna“.

5. Návrhy a doporučení

Následující kapitola obsahuje návrhy a doporučení pro společnost Lidl Česká republika, prodejna Rožnov pod Radhoštěm, které byly získány analýzou pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Písemné dotazování, proběhlo prostřednictvím dotazníku, kterého se aktivně zúčastnilo 40 zaměstnanců z celkového počtu 43 pracovníků této vybrané prodejny. Čtyřicet respondentů představovalo reprezentativní vzorek. Výsledky získané dotazníkovým šetřením lze označovat za věrohodné, protože účast zaměstnanců dosáhla 94 %.

Cílem bakalářské práce bylo zmonitorování a zhodnocení úrovně pracovní spokojenosti a motivace u vybraných faktorů, které na ni působí. Dotazník cílil na následujících 7 faktorů, jež ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Jde o tyto faktory:

- náročnost vykonávané práce,
- možnost iniciativy při řešení úkolů,
- pracovní kolektiv,
- vztahy s nadřízenými,
- možnost karierního růstu,
- mzdové ohodnocení,
- úvahy o odchodu ze zaměstnání.

Při vyhodnocování výsledků bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že náročnost práce, zde myšlená fyzická a psychická náročnost, na kterou cílila otázka č. 7 a 8, zcela jasně ukazuje, že více než polovina respondentů pociťuje zcela zásadní nápor na fyzično a psychično. Fyzická náročnost je v tomto typu zaměstnání očekávatelná a zaměstnanci jsou na ni upozornění již před nástupem do zaměstnání. Výkon tohoto zaměstnání je úzce spjat s fyzickou námahou, a to se nedá změnit. Ke snížení fyzické náročnosti by mohlo prospět pořízení většího množství pomůcek, které slouží k manipulaci se zbožím a paletami nebo zlepšení fyzické kondice zaměstnanců. K tomu by mohly sloužit pohybové aktivity nebo lekce, které by zajišťoval zaměstnavatel externí formou. Kdyby byli zaměstnanci v dobré fyzické kondici, lépe by snášeli namáhavost práce a byli by víc odolní. Popřípadě by mohlo prospět zvýšení počtu lidí na dané směně, aby se práce rozložila na více lidí. Psychická náročnost se odvíjí od psychické pohody

každého jednotlivce. Rovnováha v oblasti psychiky by mohla být zajištěna firemním psychologem, kterého by mohli zaměstnanci navštěvovat a diskutovat s ním o svých pocitech a problémech. To by mohlo přispět k tomu, aby se zaměstnanci cítili vyrovnaněji a lépe psychickou zátěž zvládali.

Další sledovanou oblastí byla možnost iniciativy při řešení úkolů, na kterou cílila otázka č. 15. 87,5 % respondentů souhlasí s tvrzením, že mohou využívat svých schopností a dovedností při plnění pracovních úkolů. Systém ve společnosti je dle získaných odpovědí nastaven správným směrem.

Na otázku, zda zaměstnanci rádi pracují v současném pracovním kolektivu se dotazovala otázka 16. 36 respondentů z reprezentativního vzorku 40 osob, odpovědělo na dotaz kladně. To svědčí o tom, že na pracovišti jsou velmi dobré vztahy a pracovníci zde pracují rádi. Kladné vztahy s kolegy napomáhají individuálním pracovním výkonům a podněcují pracovní spokojenost.

Shodně pozitivní odpovědi byly získány na otázku, zda mají zaměstnanci s nadřízenými dobré vztahy a nebojí se na ně obrátit. 34 respondentů souhlasí s tímto výrokem. To deklaruje, že personální politika je správně nastavena.

Jednou z problémových oblastí se po prostudování odpovědí jeví problematika karierního růstu. 23 respondentů si myslí, že nemají možnosti karierního růstu, to je více než polovina respondentů. Může to signalizovat značný problém, který může vést k demotivaci, fluktuaci a frustraci zaměstnanců. Možnost karierního růstu je v tomto zaměstnání značně omezená, a to nejen vzhledem k počtu lukrativních pracovních pozic, ale také co se počtu těchto pozic v rámci jedné konkrétní prodejny, nebo oblastí týká. Na základě poměrně vysoké nespokojenosti v oblasti karierního růstu, by se nadřízení měli tímto problémem zabývat.

Další monitorovanou oblastí byla spokojenost zaměstnanců s mzdovým ohodnocením. Je všeobecně známo, že zaměstnanci Lidl ČR mají nadstandartní mzdové ohodnocení, a to nejen v rámci dané oblasti, ale také ve srovnání s jinými povoláními či pracovními pozicemi. Tento fakt byl potvrzen i dotazníkovým šetřením, kdy je se svou mzdou spokojeno 77,5 % z dotázaných.

Jako nejvíce problematická oblast, jak ukázalo dotazníkové šetření, se jeví úvahy o odchodu ze současného zaměstnání. 65 % respondentů uvažuje o odchodu ze současného

zaměstnání. Jako důvody pro odchod respondenti uvádějí přílišnou fyzickou a psychickou náročnost, únava z dlouholetého zaměstnaneckého poměru, jejichž řešení bylo nastíněno výše. Jako další, nejčastěji se vyskytující důvody pro odchod jsou uváděny: málo volného času, náročnost skloubení soukromého a pracovního života, přepracování, nepravidelné střídání směn v rámci jednoho pracovního týdne. Rozvrhování zaměstnanců do jednotlivých směn je jistě náročným úkolem, neboť se musí brát v potaz úvazky zaměstnanců, obrat prodejny, predikce návštěvnosti nebo třeba tematické akce, to vše v třisměnném provozu a za podmínek dodržování zákonem stanovené doby mezi koncem jedné a začátkem druhé směny. Řešení se nabízí v zavedení pravidelného střídání směn a rozdělení zaměstnanců na 3 části, po 14 zaměstnancích. V praxi by to znamenalo, že by vedení při plánování směn vycházelo z předpokladu, že mají k dispozici 14 pracovníků, k obsazení jedné určité směny. Těchto 14 pracovníků by jeden týden pracovalo pouze v ranním provozu, dalších 14 pracovníků pouze v odpoledním provozu a posledních 14 pracovníků v nočním provozu v rámci jednoho týdne. Po skončení pracovního týdne by se směny prohodily, takže pracovníci původně ranní směny by nově chodili na odpolední, odpolední na noční a noční na ranní. Tento koloběh střídání by se pravidelně opakoval, takže by zaměstnanci jeden týden chodili na jeden typ směny. Odlehčení by možná přineslo zrušení nočních směn, a posílení ranní a odpolední směny o noční pracovníky. Další varianta řešení se nabízí ve zhuštění pracovní doby, kdy by si zaměstnanci odpracovali týdenní pracovní úvazek za kratší počet dní, tím by získali více volna, které by mohli využít k regeneraci a odpočinku. Flexibilní pracovní doba by zharmonizovala oblast pracovního a soukromého života, a uspokojila by potřeby nejen zaměstnanců, ale i zaměstnavatele.

6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců vybrané maloobchodní jednotky společnosti Lidl Česká republika, prodejny v Rožnově pod Radhoštěm.

Při vypracování práce bylo využito širokého spektra literárních či internetových zdrojů, a to nejen od českých, ale také od zahraničních autorů, kteří řeší problematiku teorie pracovní spokojenosti a motivace.

Informace, které byly získány při studiu literatury pro teoretickou část bakalářské práce, byly dále využity v praktické části, při výzkumu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců. Data pro výzkum, byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, které cílilo na náročnost vykonávané práce, možnost iniciativy při řešení pracovních úkolů, pracovní kolektiv, vztahy s nadřízenými, karierní růst, mzdové ohodnocení, benefity nebo setrvání v současném zaměstnání.

Skutečnosti související s pracovní spokojeností a motivací, získané dotazníkovým šetřením, poukázaly na nedostatky v určitých sférách. Získané odpovědi ukazují na převládající spokojenost, zejména u sledovaných faktorů: možnosti iniciativy při řešení pracovních úkolů, pracovního kolektivu, vztahů s nadřízenými a mzdou. Rezervy se vyskytují v oblasti fyzické a psychické náročnosti práce, karierního růstu a odchodu ze stávajícího zaměstnání. Pro tyto oblasti, kde převažovala nespokojenost byly vytvořeny a podány návrhy s doporučeními, které by mohly směřovat k odstranění zjištěných rezerv, optimalizaci a zvýšení pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Jak výsledky dotazníkového šetření, tak návrhy s doporučeními budou představeny vedení na konkrétní prodejně v Rožnově pod Radhoštěm.

Závěrem je nutné dodat, že prodejna Lidl Rožnov pod Radhoštěm má dle výsledků dotazníkového šetření uspokojivý stupeň pracovní spokojenosti a motivace svých pracovníků. K upevnění a zlepšení pozice zaměstnavatele na trhu práce a v rámci konkurence, by bylo na místě zabývat se a pracovat na oblastech, které byly výše nastíněny jako problematické.

Zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUCZYNSKI, Andrzej A. a David A. BUCHANAN. *Organizational behaviour*. 8th ed. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-77481-5.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl. 2. aktualizované vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2017, vol. 19. ISBN 978-80-248-4032-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 366 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

MACHÁČEK I., *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PELC V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

ROBBINS, Stephen P. a Tim JUDGE. *Organizational behavior*. 15th ed., global ed. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-76529-5.

SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-1951-4.

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upravené vydání. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

Výsledky | Mastercard Obchodník roku. Mastercard Obchodník roku [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.obchodnik-roku.cz/vysledky.html>.

Společenská odpovědnost. Lidl Česká republika [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost>.

O nás. Lidl Česká republika [online]. 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/o-nas>.

ZÁKONY PRO LIDI. Zákon zákoník práce. [online]. [26. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20200101#cast6>

ČERMÁK, M. I nízká míra fluktuace může být problém [online]. [29. 2. 2020]. Dostupné na www: <https://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

Ostatní zdroje

Vnitropodnikové směrnice a materiály

Seznam zkratk

SA – Sebeaktualizační potřeby

ÚP – Úřad práce

ČR – Česká republika

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4.2020

.....*Mlatík*.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník na pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců

Dotazník na pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců

Milí kolegové,

jmenuji se Nikola Polášková a jsem studentkou Vysoké školy Báňské na detašovaném pracovišti ve Valašském Meziříčí. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který slouží pro účely mé bakalářské práce na téma: Analýza pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců maloobchodní jednotky.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut a vaše odpovědi budou použity pouze pro účely bakalářské práce.

Děkuji Vám za váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.

1. Pohlaví
 - ☐ Žena
 - ☐ Muž

2. Kolik vám je let?
 - ☐ 18-25
 - ☐ 26-35
 - ☐ 36-45
 - ☐ 46-55
 - ☐ 56-65
 - ☐ 66 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?
 - ☐ Základní
 - ☐ Odborné vyučení bez maturity
 - ☐ Střední s maturitou
 - ☐ Vyšší odborné
 - ☐ Vysokoškolské

4. Druh pracovního poměru
 - ☐ HPP
 - ☐ DPČ
 - ☐ DPP

5. Druh pracovního úvazku
 - ☐ 10 h/týdně
 - ☐ 20 h/týdně
 - ☐ 25 h/týdně
 - ☐ 30 h/týdně
 - ☐ 35 h/týdně
 - ☐ 40 h/týdně

6. Počet odpracovaných let u maloobchodní jednotky?
- ☐ Méně než 1 rok
 - ☐ 1-5 let
 - ☐ 6-10 let
 - ☐ 11-15 let
 - ☐ 16 let a více
7. Považujete své zaměstnání za fyzicky náročné?
- ☐ Souhlasím
 - ☐ Spíše souhlasím
 - ☐ Nesouhlasím
 - ☐ Spíše nesouhlasím
8. Považujete své zaměstnání za psychicky náročné?
- ☐ Souhlasím
 - ☐ Spíše souhlasím
 - ☐ Nesouhlasím
 - ☐ Spíše nesouhlasím
9. Ovlivňuje vaše zaměstnání váš soukromý život?
- ☐ Souhlasím
 - ☐ Spíše souhlasím
 - ☐ Nesouhlasím
 - ☐ Spíše nesouhlasím
10. Odpovídá vaše mzda náročnosti vaší práce?
- ☐ Souhlasím
 - ☐ Spíše souhlasím
 - ☐ Nesouhlasím
 - ☐ Spíše nesouhlasím
11. Jste spokojen/a s mzdovým ohodnocením?
- ☐ Souhlasím
 - ☐ Spíše souhlasím
 - ☐ Nesouhlasím
 - ☐ Spíše nesouhlasím
12. Považuje systém odměňování za spravedlivý?
- ☐ Souhlasím
 - ☐ Spíše souhlasím
 - ☐ Nesouhlasím
 - ☐ Spíše nesouhlasím

13. Které benefity nejvíce využíváte?

Seřaďte následující faktory, podle toho, které jsou pro Vás nejdůležitější.
(1 - nejdůležitější, 10 – nejméně důležité)

Stravenková karta	
Karta Multi-sport	
Slevový kupón v aplikaci	
Příspěvek na pojištění	
Zvýhodněný telefonní tarif	
Sleva na dovolenou	
Vitamínový balíček	
Balíček při narození dítěte	
Vánoční finanční bonus	
Příspěvky na firemní večírky	

14. Které benefity byste uvítal/a, ale v nabídce chybí? (vyplňte prosím)

.....

15. Při řešení pracovních úkolů můžete využít svých schopností a dovedností?

- ☐ Souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím

16. Uveďte, zda se ztotožňujete s daným výrokem.

	ANO	NE
Jsem od nadřízených motivován k lepším pracovním výkonům.		
Dostatečná zpětná vazba od nadřízených (pochvala za dobře, pokárání za špatně odvedenou práci.)		
Pracovní úkoly mi jsou vždy dostatečně vysvětleny.		
Přístup nadřízených při řešení pracovních problémů/konfliktů považuji za spravedlivý.		
S nadřízenými mám dobré pracovní vztahy a nebojím se na ně obrátit.		
Rád/a pracuji v současném pracovním kolektivu.		
Jsem pravidelně proškolen/a v oblastech, které potřebuji k výkonu práce.		
Mám možnost kariérního růstu.		

17. Které faktory vás ovlivňují v setrvání ve vašem zaměstnání?

Seřaďte následující faktory, podle toho, které jsou pro Vás nejdůležitější.

(1 - nejdůležitější, 8 – nejméně důležité)

Mzda	
Benefity	
Vztahy na pracovišti	
Vzdálenost od bydliště	
Pracovní prostředí	
Motivace k výkonu práce	
Pochvala a ocenění odvedené práce	
Práce se zákazníky	

18. Považujete své zaměstnání za stabilní?

- ☐ Souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Nesouhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím

19. Uvažoval/a jste někdy o odchodu ze současného zaměstnání?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud byla odpověď na otázku č.19 Ano – prosím pokračujte na otázku č. 20

20. Z jakého důvodu jste uvažoval/a o odchodu ze současného zaměstnání?

.....